

ترانست
انترناشونال

دار الموسوعات الحديثة
للنشر والتوزيع - الدمام

المركز الإسلامي الثقافي
مكتبة سماحة آية الله العظمى
السيد محمد حسين فضل الله العامة
الرقم 41917
658.409
O18q

الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال

سلسلة
تعلّم خلال اسبوع

القيادة الادارية الناجحة

تاليف

كارول اوكونر

ترجمة

مركز التعريب والبرمجة

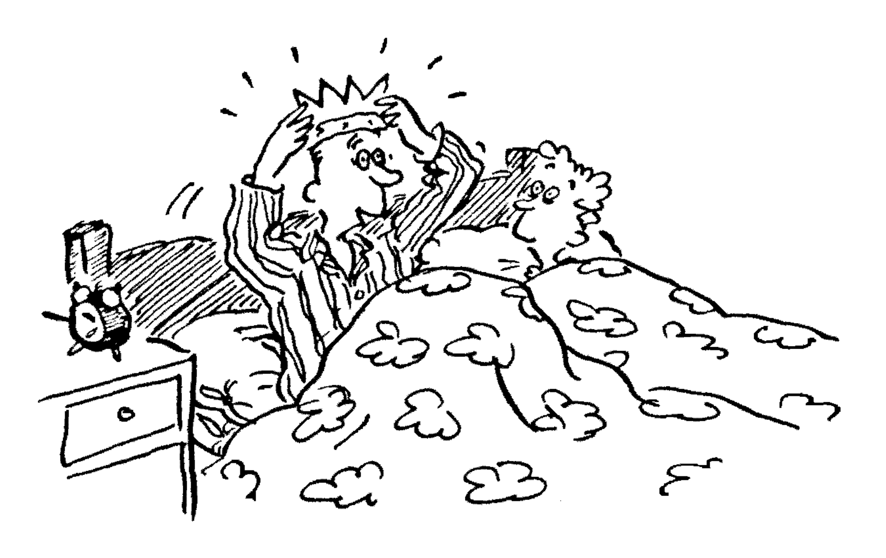


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

المحتويات



المقدمة



كل إنسان يملك إمكانيات المدير والقائد وغالباً ما يعيق الفرد عن تولي هذه القيادة والإدارة الشعور بالتواضع أو عدم الثقة بالنفس أو النقص في الخبرة. ورغم ذلك فإن فرص تولي الإدارة والقيادة تحصل كل يوم بحيث أنه حتى الأفراد الأكثر تلكؤاً عن تولي القيادة يجدون أنفسهم من وقت لآخر في موقع الإدارة أو القيادة. وكلما كان هذا الفرد مستعداً لمواجهة التحديات التي تفرضها القيادة يصبح بإمكانه تطوير مهارات جديدة لنفسه وزيادة ثقته بنفسه وتعزيز بصيرته الذاتية وبشكل أكبر.

ويمكن امتلاك مهارة الإدارة أو القيادة بالتدريب والجهد وغالباً ما تبدأ هذه العملية عندما يكتشف الأفراد أنهم يمتلكون مزايا ونقاط قوة متصلة بالقدرة على الإدارة والقيادة وهم يفاجئون أنفسهم بالموارد الداخلية الكامنة فيهم. وعندما تنكشف هذه القوة الداخلية لن يكون من السهل نسيانها أو إهمالها. والممارسة المنتظمة لهذه القوة تؤدي إلى إنجازاتٍ جديدة وإحساسٍ بتحقيق الذات وإشباعها.

لكن كل وضع في الإدارة يختلف عن الوضع الآخر. ورغم أن المناسبات المهمة هي التي تبرز كفاءة المدير وتجذب انتباه الآخرين إليه، فإن الأوضاع العادية أيضاً يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة والقيادة. وأية فرصة لإبراز هذه القيادة تعطي لممارسها تجربةً قيمةً وممارسة غنية وتكون عبارة عن تحضير لمواجهة المناسبات المهمة في المستقبل. وعلى الأشخاص الذين يحملون إمكانيات الإدارة والقيادة الإدراك بأن دور القيادة يفرض أيضاً نوعاً من المسؤولية.

وحيث أن تولي المسؤوليات ليس بالأمر السهل، فالقيادة الفعلية تتطلب جهداً كبيراً، وهذا يعني مواجهة للإجهاد والضغوط والتحديات التي تجلب معها في النهاية الشعور العميق بالرضى عن أي إنجاز ناجح.

ولأن معظم الناس هم أتباع لمدراء في معظم الأحيان فإن جزءاً من أي جهد لتنمية الإدارة يشمل امتلاك مهارة إتّباع الآخرين أيضاً. ومهارة الإدارة ومهارة الاتّباع تكمّلان بعضهما بعضاً.

فالشخص التابع والماهر في تبعيته يعرف تماماً كيفية المساهمة في نجاح مديره وقائده في حين يعمل المدير الناجح نيابة عن أتباعه ومرؤوسيه.

وهنالك سبعة مجالات ضرورية للمدير الناجح. وإذا استعملنا طريقة الخطوة خطوة يمكننا استكشاف هذه المجالات الأساسية للإدارة والقيادة في غضون أسبوع واحد. والغرض من ذلك هو تحسين الأداء الحالي للمدراء في أدوارهم الثانوية والرئيسية من خلال فهم أفضل لمتطلبات الإدارة ومن خلال تطبيق المهارات الخاصة بها والتمرن عليها.

الخطوات التي تؤدي إلى الإدارة والقيادة الناجحة:

I ـ وعي الذات وإدراكها (وعي المدير لذاته).

II ـ فهم الناس والآخرين.

III ـ إمتلاك القوة والسلطة.

IV ـ القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.

V ـ القدرة على صنع القرار الملائم.

VI ـ وضع التصور المستقبلي.

VII ـ تولي المسؤولية.



اليوم الأول
وعي المدير لذاته

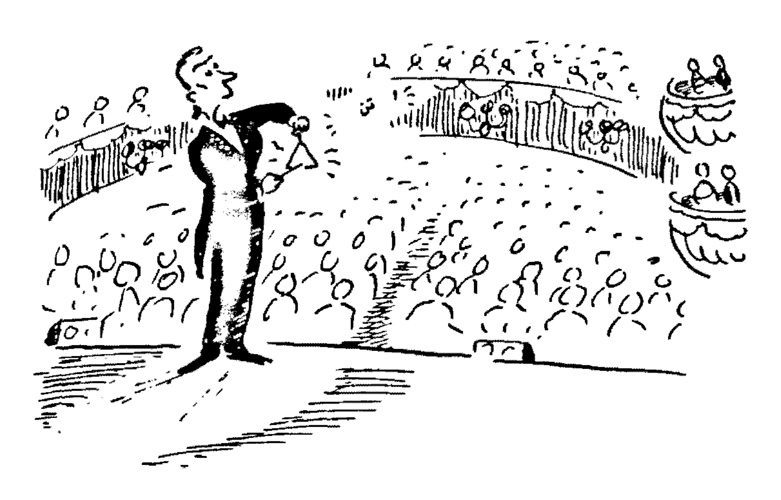
الخطوة الأولى نحو الإدارة الناجحة هي تطوير الوعي أو الإدراك الذاتي بحيث يجب على المدراء والقياديين إنفاق الوقت الكافي في التفكير في نقاط قوتهم وضعفهم وانعكاس هذه النقاط في سلوكهم. وهذا يعطي للمدير أساساً يستند إليه في تحسين أدائه لإدارته ويزيد من ثقته بنفسه ويُحسِّن فهمه للآخرين والناس. والمدراء الذين تنقصهم البصيرة الذاتية أو التبصر في الذات هم مثل الموسيقار الأصم؛ وحتى في حال امتلاكهم لمهارات تقنية معينة بالممارسة والتمرين، فإن أداءهم لإدارتهم لا يكون كاملاً بدون التبصر الذاتي، بل إن هذه الإدارة تبدأ بشكل ناقص وسلبي. مما يعني بأن هؤلاء بحاجة لحس فني إلى جانب المهارة التقنية أو العلمية وذلك لإدراك مسار طريقهم ونتائج هذا المسار سلباً أم إيجاباً.

وهذا الفصل يغطي أربعة جوانب في مجال تطوير الوعي الذاتي أو وعي الذات:

- أسس الإدارة والقيادة.
- تقييم الذات.

● إتّباع المدير وإطاعته.

● تنمية الذات.



أسس الإدارة والقيادة

هنالك ثلاثة معتقدات شائعة ومقبولة عن الإدارة والقيادة:

(أ) إن المدراء مولودون بالفطرة على تولي دور المدير أو القائد.

(ب) إن بعض المزايا الشخصية هي التي تجعل المدير مديراً مثل الطموح والشخصية الكفوءة الجذابة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والإستقلال الذاتي، والقدرة على الإبتكار والإبداع، وحس المسؤولية ومزايا أخرى.

(ت) يمكن للظروف أن توجد مدراء يظهرون لإيفاء حاجات مجموعة محددة من الناس أو حاجات زمن محدد أو مكان محدد وعند انتهاء المهمة يتقاعد هؤلاء المدراء من أدوارهم.

لقد ظهرت كل هذه المعتقدات الثلاثة بأشكال متنوعة عبر

التاريخ وهيمنت دراستها على علم الأمور العسكرية والتجارية في هذا الزمن. ورغم أن النقاش المتعلق بطبيعة الإدارة والقيادة لا زال مستمراً فإن لكل مقاربة دعاة ثابتون. إلاّ أن مسألةً واحدةً تبقى بارزة باستمرار بغض النظر عن نوع المقاربة أو المعتقد وهي أن نجاح الإدارة والقيادة يعتمد على تطور ونمو العلاقة الإيجابية بين المدير وأتباعه أو مرؤوسيه. وأفضل المدراء هم القادرون على إعطاء قيمة لمرؤوسيهم وإظهار هذه القيمة من خلال أعمالهم.

هؤلاء المدراء يعرفون أن الإحترام مكتسب أو هو شيء يكتسب من الآخرين ولا ينبع منهم، وأن سلوك المدراء وموقفهم من أتباعهم هو الذي يوحي بالإحترام والولاء. وتتفوق أهمية هذه النقطة على أهمية الحق الوراثي بالإدارة والمزايا الشخصية وغيرها. فضلاً عن ضرورة عدم إغفال الدور المهم الذي يلعبه المساندون للمدير لأنه بدونهم تبقى إدارته ضعيفة.

وهكذا، فإن الإدارة والقيادة هي القدرة على عرض رؤيا مستقبلية بطريقة تحث الآخرين على إرادة تنفيذها، وهذه القدرة تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الأشخاص الآخرين وتنظيم الموارد بفعالية. وبهذا تكون الإدارة ممكنة لجميع الأفراد.

ومهمات المدير هي تركيز الانتباه على هدف مشترك وتوجيه الأحداث والظروف وتنظيم النشاطات لأن التعاون بين الزملاء ينطلق من إحساس مشترك بالهدف المشترك ومن وعي أهمية هذه المهمة. وهذا التعاون يتطلب من المدير الثقة بالنفس لتشجيع الآخرين على إكمال المهمات الملقاة على عاتقهم ومراقبة التقدم

في هذا المجال، وفي الوقت ذاته إبراز الرؤيا المشتركة وتوضيحها للأذهان.

هذه الثقة تكون مستمدة من إحساس أساسي بالاحترام، أي احترام النفس واحترام الآخرين لأن أولئك الذين يحترمون أنفسهم يحصلون تلقائياً على اعتراف الآخرين بهم. وأولئك الذين هم ما زالوا بحاجة لتطوير هذه الميزة في إدارتهم يبقون في مرحلة صعوبات البداية.

يمكن أن تبدأ عملية الإدارة والقيادة في الحياة اليومية عندما يجتهد أولئك الذين يملكون إمكانيات القيادة في فهم الصعوبات التي تواجه الآخرين. وعندما يتم الاعتراف بمشاكل الزملاء ينمو التقدير المتبادل بين المدير أو القائد وزملائه وهذا هو أساس إعطاء الاحترام للآخرين والحصول عليه منهم.

يوجد مدراء يكتسبون القوة والسلطة بالإرهاب أو المناورة، لكن التاريخ والقصص التي نسمعها عن السياسة والتجارة تُظْهر لنا مراراً أن هذا السلوك لا يحقق النتائج المرجوة منه إلا على المدى القصير فقط. وأولئك المدراء الذين ينجحون في الإيحاء لمرؤوسيهم وتشجيعهم دون اللجوء للقوة يصلون إلى النجاح البعيد الأمد ويبقون في الذاكرة لوقت طويل في المستقبل. أما المدراء الذين يهددون ويدمرون ويغشّون ويخادعون مرؤوسيهم ويحطون من قدرهم فإنهم يجدون أن هؤلاء يبتعدون عنهم فور انهيار قوتهم وسلطتهم كما يحصل دائماً.

تقييم الذات

أحد مصادر المعلومات عن فعالية الإدارة والقيادة هو آراء الآخرين لاكتشاف تأثير سلوك القيادة على المرؤوسين والزملاء. قد تكون بعض هذه الآراء متحيزة أو غير دقيقة أو تكون ناقصة. لكن كيف يمكن للمدير تحديد الآراء المفيدة وتمييزها عن تلك غير المفيدة في هذا الإطار؟ هذا السؤال يطرح تحدياً خاصاً لأنه يوجد ميل لدى البعض لإهمال الآراء السلبية أو لتبني سلوك دفاعي ضدها.

وأحد الإجابات عن هذه المشكلة هو أن يعمل المدير على تقييم أدائه بنفسه أولاً قبل الحصول على آراء الآخرين فيه. وهذا يوفر له خطاً أساسياً يستند إليه في تقييم آراء الآخرين وتعليقاتهم. والصورة القوية عن الذات، والأهداف الواضحة للنمو الذاتي ومقاييس الأداء الجيد كلها تسمح للمدير الحكم على فائدة الآراء المعطاة ومدى ملاءمتها لإدارته، وقد تطلق الحاجة إلى تغيير سلوكه.

من الواضح أن تقييم الذات يتطلب نزاهة صارمة وصدقاً كلياً مع النفس لأن إيجاد صورة خيالية عن الذات هو مضيعة للوقت والفرص. كذلك تحتاج هذه العملية إلى تمييز بين تقييم المهارات الحالية وتقييم أهداف الأداء المستقبلي. ومن خلال إدراك الفرق بين ما هو عليه الآن وما يرغب أن يكون في المستقبل، فإن على المدير أو القائد أن يكون قادراً على إنتاج خطة عمل لإنجاز أهدافه الخاصة بنموه الذاتي.



إتّباع المدير وإطاعته

لدى تقييم المدير لذاته تبرز عدة أسئلة من كل الأنواع، مثل:

- هل أنا عادل؟
- هل أتولى مسؤولياتي جيداً؟
- هل أصغي جيداً للآخرين؟
- هل أنا نزيه وصادق؟
- هل أنا مستعد للنقاش والحوار؟
- هل يثق بي أتباعي وزملائي؟

والتحدي الأول هو أن يطرح المدير على نفسه السؤال التالي: هل أنا أدير أو أقود الآخرين بطريقة تطيع ذاتي وتتبعها؟ لأن تحسين أداء الإدارة يستند إلى دراسة جيدة للسلوك الحقيقي

أو الفعلي للمدير مع الاستفادة من خبرات مدراء سابقين والتركيز بعدها على التفاصيل. أما دراسة حالات أداء محددة للمدير فتسمح بتقييم مدى المهارة في القيادة والإدارة لتلك الحالة أو المناسبة فقط.

إبدأ العملية بتعداد خمس خصائص سلبية وخمس خصائص إيجابية تراها أنت لسلوكك كمدير (تقييم ذاتي):

لائحة التقييم الذاتي

إيجابيات سلوكي كمدير

1
2
3
4
5

سلبيات سلوكي كمدير

1
2
3
4
5

هذا المجموع المكون من عشر خصائص يبين معدل التقييم الذاتي. وإذا كان المجموع أقل من 10 تكون بحاجة لتطوير تقييم ذاتي أفضل. أو قد يشير هذا المجموع الناقص إلى ضرورة الحصول على مزيد من الخبرة والممارسة في الإدارة والقيادة حتى تكتمل بنود اللائحتين السلبية والإيجابية.

ويمكن مواصلة عملية التقييم الذاتي لاحقاً بإدخال آراء

المرؤوسين والزملاء في هذا التقييم للمدير. ورغم أن العملية قد تستند في بعض الأحيان إلى التخمين لكنها تستحق المحاولة والمتابعة.

ومن المفيد دائماً الحصول على آراء الآخرين ووجهات نظرهم ومحاولة رؤية العالم من منظور مختلف. وهنا مرة أخرى يمكنك وضع لائحتين إحداها تتضمن خمسة أمثلة عن الآراء الإيجابية للزملاء في المدير والثانية تتضمن خمسة أمثلة أخرى عن الآراء السلبية لهؤلاء الزملاء في المدير ذاته:

لائحة تقييم الآخرين للمدير

الآراء الإيجابية للزملاء في المدير

1
2
3
4
5

الآراء السلبية للزملاء في المدير

1
2
3
4
5

نتائج الدراسة

- قارن اللائحتين لائحة التقييم الذاتي ولائحة آراء الزملاء:

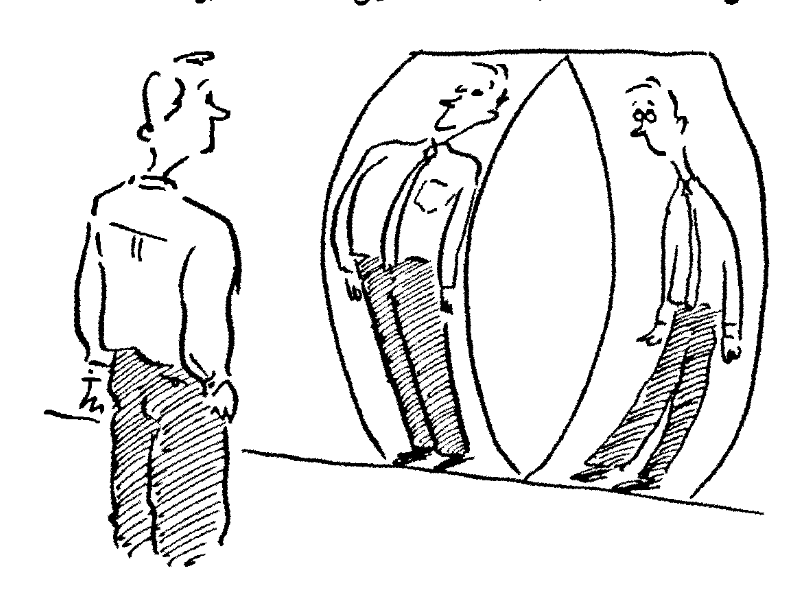
(أ) هل تجد تطابقاً بين بنود الأولى والثانية؟

(ب) إذا لم تجد تطابقاً أبرز وجوه الاختلاف.

(ج) إذا وجدت تطابقاً حاول تكوين صورة متناسقة عن إدارتك.

(د) هل يمكنك تحسين لائحة آراء الزملاء بزيادة وعيك وإدراكك لمفاهيم هؤلاء الزملاء.

(هـ) هل يمكنك زيادة إدراكك لتفاصيل أدائك كمدير.



تنمية الذات

إن تقييم كل من إيجابيات وسلبيات سلوك المدير يعطينا أساساً لتحسين أداء هذا المدير. وأفضل تغيير في هذا السلوك يستند إلى المزايا الكامنة حالياً في المدير بحيث يتعزز أسلوبه القائم في الإدارة، لأن كل شخص يملك شخصية فريدة من نوعها مكونة من مزيج من الصفات والمزايا مثل الشجاعة والقدرة على الصبر والاحتمال والطموح والنزاهة وصفات أخرى.

وكلما زاد إدراكنا لهذه الصفات أو إدراك المدير لهذه الصفات عندها يصبح من الأسهل له أن يستمد الإيحاء منها بثقة. وهذا بدوره يؤدي إلى اكتشافه للصفات التي لا يملكها. والمدير الذي يتزود بهذه المعلومات يصبح قادراً على تحديد ما يجب تطويره في ذاته وكيف يمكن تحسين أدائه في المستقبل.

مثلاً، إن عدم القدرة على إعطاء تعليمات وتوجيهات واضحة هي إحدى سلبيات سلوك الإدارة. وهناك أسباب عدة لها. والمدير يستفيد من تقييمه الذاتي لذاته لتحديد مصادر الصعوبات الذاتية التي يواجهها ولمعرفة عما إذا كان يحتاج إلى تحضير أفضل أو إلى تفكير أكثر حدة أو لتقييم أفضل للأمور. وكل مشكلة ذاتية يواجهها المدير تطلب مجموعة منوعة من العلاجات التي تعتمد على مزيج صفاته المميزة له فردياً.

السلوك الإيجابي للمدير

أول مهمة ذاتية للمدير أو القائد هي أن يعرف مزيج صفاته المميزة لذاته ولائحتا السلوك الإيجابي والآراء الإيجابية للزملاء والمبينة في الفقرات السابقة تساعده على ذلك. وكل بند في هاتين اللائحتين يُساعد المدير على تحديد إحدى صفاته المميزة.

مثلاً قد يكون أحد هذه البنود: «أن المدير أو القائد يبقى هادئاً في الأزمات». هذا السلوك الهادىء قد ينجم عن صفات ذاتية متعددة مثل الشجاعة والتصميم الثابت والثقة بالنفس. وعندما يعرف الأفراد الصفة التي هي مصدر هدوئهم يصبح بإمكانهم

الإستفادة من هذه الصفة في المستقبل. ولهذه البصيرة في الذات أو التبصر الذاتي منفعة مباشرة لتنمية الثقة بالنفس. وعندما يقول المدير أو القائد لنفسه: «أنا هادىء في الإزمات لأنني أتحلى بالشجاعة» يعزز هذا التفكير صورة المدير عن ذاته أو تصوره لذاته بحيث يؤدي إلى آداء مستقر ثابت لمهامه بسبب إدراكه لامتلاكه صفة الشجاعة.

وفور تحديد الصفة الذاتية الملائمة لكل بند على لائحتي سلوك المدير وآراء الآخرين فيه قد يكون من المفيد إضافتها إلى تلك اللوائح وبجانب البند الملائم لها. ويمكن أن تتكرر الصفات ذاتها في أكثر من بند واحد لكن النقطة المهمة هي أن لكل خاصية سلوكية صفة شخصية تكون هي أساس ذلك السلوك وتساهم بدورها في آداء الإدارة والقيادة وفي أغلب الأحيان يكون من الصعب على المدراء قبول انتقادات الآخرين لهده الصفات الذاتية.

على سبيل المثال إذا عبَّر أحد الذين لديهم إمكانيات الإدارة والقيادة عن آرائهم بلطف وتواضع لا يحصلون على التجاوب والفهم الكاملين من الآخرين. ولكن وبدلاً من أن يعمل المدير على كبت صفات اللطف والتواضع في نفسه عليه أن يتعلَّم كيفية استغلالها لتعزيز أدائه وهذا أمر ممكن شرط القبول الذاتي لهذه الصفات والتصميم على كيفية التعبير عنها بالشكل الملائم. وتنمية الذات تعني البناء الذاتي استناداً إلى نقاط القوة القائمة والتغلب على نقاط الضعف دون تمويه أو إخفاء بعض الصفات الذاتية لأن هذا التمويه يولِّد ممثلاً وليس مديراً حقيقياً



السلوك السلبي للمدير أو القائد

الآراء السلبية والتعليقات السلبية للآخرين عنا تعطينا فرصة أخرى للنمو الذاتي لأنها تزّودنا بإدراك جديد متطور عما سبق وهذا يسمح للمدراء باختيار تغيير سلوكهم بملء إرادتهم. مثلاً إذا انتقد أحد المدراء لإكثاره من الفكاهة في تقديم أفكاره فإن ذلك يضعه أمام خيارات عدة: الإحساس بأن حس الفكاهة ليس صفة ملائمة للمدير أو القائد أو التمرد على انتقاد الآخرين لهذا الحس ومتابعة الفكاهة؛ أو الإستفادة من تعليق وانتقاد الآخرين ويسمح للمدير بالتحليل الذاتي وتنمية ذاته بناء على هذا التحليل.

ولدى تسلُم أي تعليقات مرتجعة سلبية من الآخرين يجب أن يطرح المدير أو القائد على نفسه الأسئلة التالية:

(أ) هل أنا فعلت حقاً ما انتقده الآخرون؟

(ب) هل لدى الناقد كل المعطيات التي تُبّرر انتقاداته لي؟

(ت) بعد التفكير العميق هل أظن أن سلوكي كان ملائماً في النواحي الأساسية الثلاث: من ناحية الزمان والمكان والجمهور الحاضر؟

(ث) إذا لم يكن ذلك السلوك ملائماً إذن متى يكون ملائماً وفي أي مكان أو زمان أو أمام أي جمهور؟

تحسين سلوك المدير أو القائد

المدراء الذين يديرون أنفسهم بفعالية غالباً ما يُعززون مهاراتهم عند قيادتهم للآخرين والتعليقات السلبية والإيجابية من هؤلاء الآخرين تعطي المدير أو القائد معلومات قيمة وتساهم في معرفته لتأثير سلوكه على أتباعه ومرؤوسيه. ويمكن استعمال اللوائح السابقة عن سلبيات وإيجابيات السلوك وآراء الآخرين لتعريف الصفات الذاتية التي تحتاج إلى تحسين علماً أن البنود السلبية فيها أكثر فائدة لأنها تجذب انتباهنا إلى سلوك محدد يحتاج إلى تحسين.

وبشكل عام يمكن تقسيم بنود تلك اللوائح إلى ثلاثة مجالات تحتاج إلى تنمية أو تحسين وهي: مجال المهارات الذاتية، مجال المعرفة الذاتية، ومجال الخبرة الذاتية. ولدى مراجعة الصفات السلبية يمكن طرح الأسئلة التالية عن كل بند أو صفة: هل كان هذا السلوك نتيجة نقص في المهارة أو في المعرفة

أو في الخبرة؟ وهكذا يمكن جمع ثلاث لوائح جديدة:

(أ) لائحة تُعدد البنود التي تبيّن الحاجة لامتلاك مهارات جديدة.

(ب) لائحة تُعدد البنود التي تعكس الحاجة لزيادة معارفنا.

(ت) لائحة تُعدد البنود التي تبين الحاجة إلى مزيدٍ من الخبرة.

خطة العمل

تطوير المهارات والمعارف والخبرات يقوي نقاط الضعف في أي إدارة. راجع اللوائح السابقة لتحدد المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتنمية الإدارة ثم إجمع ثلاث لوائح جديدة استناداً إليها:

(أ) لائحة بالمهارات الجديدة المطلوبة.

(ب) لائحة بالمعارف الجديدة المطلوبة.

(ت) لائحة بالخبرات الجديدة المطلوبة.

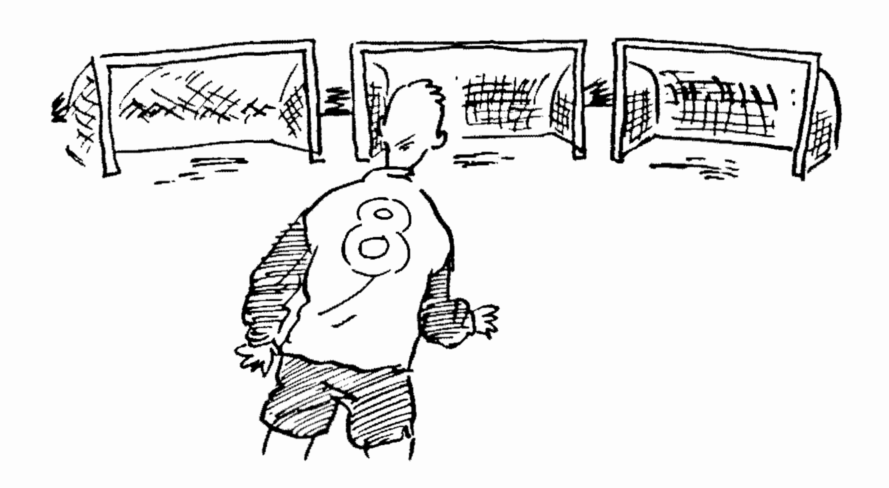
بعد ذلك يجب اعتبار كيفية إنجاز هذه التنمية الذاتية في كل من المجالات الثلاث مع تحديد هدف واحد مخصص لكل مجال:

(أ) الهدف الذي تسعى لتحقيقه في مجال المهارات.

(ب) الهدف الذي تسعى لتحقيقه في مجال المعارف.

(أ) الهدف الذي تسعى لتحقيقه في مجال الخبرات.

لاحقاً ولدى إنجاز هذه الأهداف يمكنك مراجعة اللائحة



لوضع أهداف جديدة في إطار مهاراتك ومعارفك وخبراتك.

قائمة مراجعة اليوم

- راجع إحدى المناسبات التي كنت فيها قائداً ناجحاً.
- أوصف هذه المناسبة.
- ما هي صفات القيادة التي ظهرت عليك في تلك المناسبة؟
- ما هي التحديات التي واجهتها في تلك المناسبة؟
- ما الذي أعجبك في آدائك كقيادي؟
- ماذا يمكنك فعله لتحسين آدائك كقيادي؟



اليوم الثاني
فهم الناس والآخرين

الخطوة الثانية نحو الإدارة الناجحة والقيادة الناجحة هي فهم الآخرين وهذه الخطوة تشدد على أهمية الإعتراف بوجود اختلافات وفروقات بين الأفراد من ناحية الدوافع والطموحات والأحلام مع ضرورة التعرف إلى هذه الاختلافات.

ويجب أن يكون المدير أو القائد حذراً من الظن بأن كل الناس متشابهون لأنهم في الواقع ليسوا كذلك. وهذه الاختلافات هي التي تجعل حياة المجموعات البشرية قوية ومثيرة للاهتمام لأنه عندما يتم جمع الأفراد المتشابهين فقط فإن هؤلاء يفقدون استقلاليتهم وفرديتهم.

ومواضيع هذا الفصل هي:

- الدوافع البشرية.
- أنماط الشخصيات البشرية.
- أهمية الإيحاء في السلوك البشري.

الدوافع البشرية

قبل انتشار دراسة علم النفس في هذا القرن لم يكن القياديون في كل مجالات الحياة يعبرون عن مشاعر الشك لديهم

بل بدلاً من ذلك كانوا يقفون أمام الآخرين بصورة القوة والعزم والثقة الكاملة بغض النظر عما يجول في داخلهم. وكانت مهمة المدير أو القائد هي إعطاء الاندفاع للآخرين من خلال تلك الصورة النموذجية عنه كمدير أو قائد أي عمل كنموذج لهؤلاء الآخرين يعطيهم دافعاً للعمل. وكانت الشكوك أو التساؤلات الذاتية من جانب المدير أو القائد تعتبر مظهر ضعف وعدم إلتزام بمنصب المدير أو القائد أو الولاء لهذا المنصب.

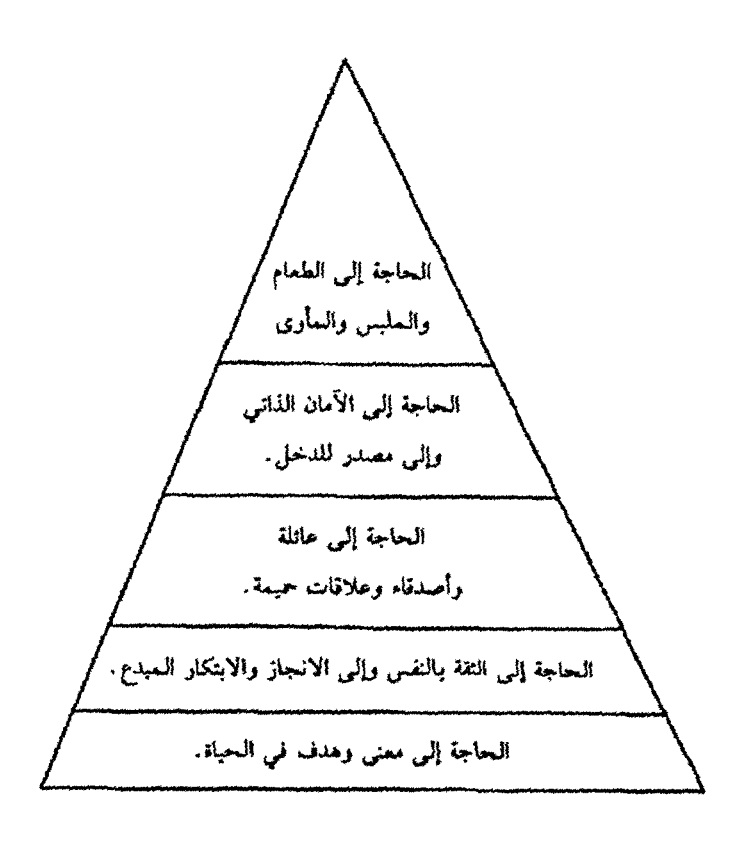
وهكذا بقيت القوة والتصميم أو العزيمة والثقة بالنفس هي الصفات القيمة للمدير الناجح أو القائد الناجح. ولكن رغم ذلك يعتبر اليوم أن المدراء والقياديين يخضعون لمجموعة واسعة من المشاعر وأنهم بدورهم يندفعون بفعل مجموعة منوعة من الدوافع البشرية وبعض هذه الدوافع إيجابية والبعض الآخر منها سلبي. حتى أنه يظن اليوم أن المدير أو القائد الذي يظهر أمام الآخرين بمظهر الشخص الكامل والذي يعرف كل شيء هو المدير الضعيف وإن الاعتراف بالخوف أو القلق هو نقطة قوة وهو ضرورة لفهم ذلك الخوف والتوجه نحوه والتغلب عليه.

ويتطلب التعامل مع المشاعر السلبية والإيجابية على السواء فهماً للدوافع البشرية وتقترح الدراسات الفكرية الحالية في هذا الموضوع أن دوافع الأفراد في كل الأوقات هي الرغبات في إرضاء حاجاتهم وأول هذه الحاجات هي حاجات أساسية للبقاء على قيد الحياة والعيش وعند إرضاء هذه الحاجات الأساسية ينطلق الأفراد للنمو والابتكار في حياتهم وبذلك فإن الدافع لإشباع حاجات

العيش والنمو هو الذي يدفع بهؤلاء الأفراد إلى التغلب على مشاعر الخوف وأي قيود أخرى.



وتقترح إحدى الدراسات الرائدة في مجال الدوافع البشرية وجود تسلسل هرمي للحاجات على خمسة مستويات ومع إرضاء الأفراد لكل هذه الحاجات على أحد هذه المستويات يصلون إلى دافع النمو المستقبلي والتقدم نحو المستوى التالي. ويقترح هذا التسلسل الهرمي بأن الدافع البشري مشابه للقوة التي تستعملها النباتات لإجبار جذورها على التغلغل بين الصخور الصلبة بحثاً عن الغذاء والشكل التالي يبين التسلسل الهرمي للحاجات:



هذا النموذج الهرمي يقترح بأن الدوافع البشرية تتطور بشكل تسلسلي، وعندما يحصل إرضاء الحاجات الفورية للطعام والملبس والمأوى، يبدأ الأفراد باستعمال طاقتهم لتأمين الأمان الجسدي والمادي والراحة في المستقبل أيضاً. وبعد إرضاء هذين المستويين من الحاجات الأساسية يوجه الأفراد انتباههم إلى بناء علاقات عائلية علاقات صداقة.

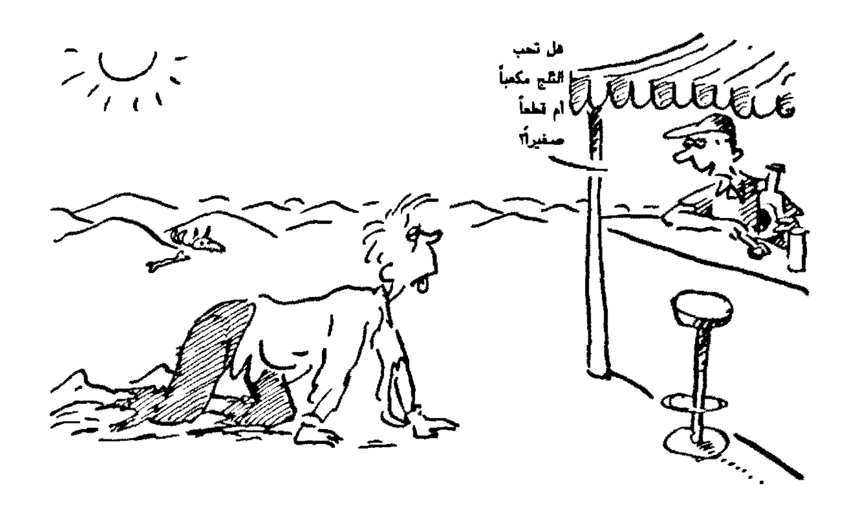
وفور إرضاء حاجة الانتماء هذه الأخيرة، يسعى الأفراد بعدها

إلى نوع من الإنجاز الشخصي الذي يستند إلى احترام وتقدير الذات وبعد إرضاء هذه المستويات الأربعة من الحاجات يصل الأفراد بفعل تحقيق الحاجات السابقة إلى دراسة معنى أعمالهم وحياتهم والغرض منها. وهذا يعني أساساً أن الأشخاص الذين يشعرون بالجوع وبدون مأوى يوجهون انتباههم الأول إلى إرضاء هذه الحاجات قبل أن يصبحوا قادرين على مناقشة المسائل الفلسفية في الحياة.

والحاجات غير المرضية أو غير المستوفاة هي التي تهيمن على السلوك البشري. فمثلاً الشخص الذي يعمل ضمن مجموعة من الزملاء والذي يعاني من ضغط الفقر أو الحاجة للمال أو من اعتلال صحته يوجه انتباهاً أقل إلى بناء علاقات مع زملائه والإبداع ضمن المجموعة. وحتى لو ليس بمقدور مدير المجموعة أو قائدها تغيير واقع هذا الشخص لكن يجب أن يتحسس معه ويحس به وبظروفه لكي يعرف أسباب فشله في الآداء ضمن المجموعة.

هذا الفهم الأساسي لتأثير الحاجات على الدوافع البشرية والآداء البشري مهم جداً للمدير أو القائد الفعّال والمؤثّر وهو مفتاح معرفة كيفية استغلال نقاط القوة عند الزملاء والمرؤوسين أو مساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم.

ولا يمكن أن تكون الدوافع متماثلة عند كل فرد من أفراد المجموعة أو فريق العمل الذي يرأسه المدير أو القائد. وهذا المدير يشجع أفراد مجموعته على الرغبة في الحصول على رؤية مستقبلية من خلال تعريف نقطة البداية عند كل منهم وبناء الباقي



استناداً إلى هذه النقطة. ويمكن أن يحصل ذلك من خلال محاضرة أمام هؤلاء الأفراد تعطيهم الإيحاء بالعمل لأن العقاب أو التهديد بالعقاب لا يكون له إلاّ تأثيراً وقتياً على أداء المتقاعسين. والمحاضرة ضمن إجراءات أخرى تخدم وتفيد الجميع على المدى البعيد من حيث أنها تركّز على دوافع الأفراد واهتماماتهم والمسائل التي تشغلهم. ويساهم إرضاء الحاجات الكامنة خلف هذه الدوافع مباشرة في تحسين أداء المجموعة ككل.

التمرن على إدارة الآخرين وقيادتهم

النقاط التالية أو اللاحقة هي دليل عام لتطبيق التسلسل الهرمي للحاجات البشرية على كيفية فهم دوافع المرؤوسين والزملاء. أولاً فكّر في أحد زملائك أو مرؤوسيك الذين تعمل معهم وما هي أنواع الحالات التي يعبر عنها هذا الزميل معظم الوقت؟

هل يعبر هذا الشخص عن؟

(أ) أي انزعاج جسدي أو مادي؟
(ب) الشعور بعدم الأمان في الوظيفة؟
(ت) مشاعر متعلقة بالأصدقاء والعائلة والمجتمع؟
(ث) الرضى عن المهنة والوظيفة والرغبة في اعتراف الآخرين وبالمكانة؟
(ج) عن القيم والمبادىء ونوعية العمل؟

وكيف يكون تجاوب هذا الشخص عندما يحصل نقاش للمسائل المرتبطة بكل مستوى من مستويات الحاجات التي تحدثنا عنها:

هل يشعر:

(أ) بالرضى والهدوء بشكل طبيعي؟
(ب) يتجاوب بنقص في الفهم؟
(ت) يتجاوب بالتململ والشك؟

إذا كان شعور ذلك الشخص لدى طرح المسائل المذكورة هادئاً وطبيعياً تكون الحاجات المذكورة مستوفاة عنده وتشمل الحاجات التي دونها.

أما النقص في الفهم فيشير إلى ارتكاز انتباه ذلك الشخص على إرضاء الحاجات التي هي دون حاجات المسائل المطروحة.

والتجاوب بالتململ والشك أو السخرية يعني حاجات غير مستوفاة على معظم المستويات حتى الدنيا منها وهذا يؤثر في قدرة الشخص على التجاوب إيجابياً في العمل والشعور بالرضى عما

يعمله أو أن ذلك العمل لا يُشبع حاجاته. وهذا بدوره يؤثّر في دوافع هذا الشخص حيث الشعور الغالب عليه هو الخيبة.

الحلول التي يقدمها المدير لهذا الشخص

عندما يفهم المدير أو القائد مشاعر الإحباط والقيود التي يشعر بها زملاءه أو مرؤوسيه يصبح قادراً بشكل أفضل على عرض الرؤية المستقبلية المطلوبة كدافع لعمل ذلك الشخص أو كشيء يرغب في إنجازه. مثلاً لدى عرض منافع برنامج لتحسين نوعية العمل كرؤية مستقبلية يكون من غير المجدي التشديد على هذه النوعية المستقلة بذاتها إذا كان الزملاء والمرؤوسين يشعرون بأنهم يمكن أن يفقدوا وظائفهم مما يعني ضعف الحاجة للنوعية وتغلب الحاجة للبقاء في العمل عند هؤلاء الزملاء. وهكذا فإن المدير الذي يوجد انتباهاً كافياً لحاجات زملائه يأخذ وقتاً كافياً لشرح أهمية البرنامج ليس فقط لمنفعة الشركة بل لمساهمته في رضى الموظف عن العمل الذي يقوم به وأنه يعطيه شعوراً أكثر بالأمان في وظيفته ويجعله أكثر رغبة في العمل والتعاون ضمن مجموعة زملائه. والتوجه إلى اهتمامات الزملاء والمرؤوسين بهذه الطريقة يظهر دور احترام المدير لهم ولحاجاتهم ويؤدي إلى تنشيط دوافعهم للعمل.

أنماط الشخصيات البشرية

خلال مرحلة الطفولة يُشكل الأفراد أنماطاً سلوكية تؤمّن بقاءهم على قيد الحياة والعيش. مثلاً بعض الأطفال يعتادون على

الصراخ والبكاء طلباً للطعام والضروريات الأخرى، وبعض الأطفال الآخرين يتوددون إلى أهاليهم لإرضاء حاجاتهم بينما تتعلم مجموعة ثالثة من الأولاد أنهم بمفردهم ويجب أن يتوقعوا من الآخرين أدنى المساعدة. ورغم أن السلوك البشري يتغير مع النُّضج والبلوغ لكن الأنماط الأساسية المكونة في مرحلة الطفولة تبقى في مكانها.

هذه الأنماط السلوكية تنقسم إلى ثلاث فئات ويُقال أن الأفراد يطورون استراتيجية للحصول على ما يحتاجون إليه باستعمال احد هذه الأنماط وهي:

(أ) النمط الطموح والحازم.

(ب) النمط الذي يعطي المساندة والرعاية للآخرين.

(ت) النمط التحليلي الحذر.

كل من هذه التوجهات السلوكية كامنة بعمق داخل تكوين شخصية كل فرد وهي غالباً ما تكون قوية بحيث يأتي سلوك الأفراد كما لو أن ليس لديهم أي خيار آخر ومثل الطيار الآلي دون وعي لكيفية سلوكهم قبل تعليق الآخرين على هذا السلوك.

وحتى عندما يشرح المدير أو القائد وجود عدة خيارات سلوكية فإن العادات الذهنية والسلوكية تسيِّر الفرد إلى السلوك بما يتفق مع الأنماط السابقة عنده. وهكذا لا يجب فقط على المدير أن يكون واعياً لطبيعة النمط السلوكي الشخصي بل أن يُشجِّع زملاءه ومرؤوسيه على وعي ذاتهم خاصة عندما يؤثِّر سلوكهم في الآخرين.

الشخصية الطموحة والحازمة

الأفراد الطموحين والحازمين غالباً ما يكون لديهم الكثير من الأفكار أكثر من الوقت المتوافر لتطبيق هذه الأفكار، وهم يندفعون بالحاجة إلى تسجيل وجودهم المميَّز في العالم. وهنا تكون مهمة المدير أو القائد تذكير هؤلاء بأولويات المجموعة التي لها الأفضلية على أولويات الفرد. وإذا كان بإمكان هذا المدير التعرُّف على مستوى دوافع هؤلاء الأفراد المميَّزين بهذه الشخصية عندها يمكن عرض مهام ووظائف لهم تَلْقى اهتمامهم وانتباههم. وهذا النمط السلوكي يضع تحديات كبيرة أمام المدير أو القائد. ورغم ذلك وعندما يشعر أصحاب هذه الشخصية بدافع لإكمال مهمة أو وظيفة ما عندها لا يوجد ما يمكن أن يمنعهم عن ذلك ويوقفهم عن إنجاز المهمة.

الشخصية التي تعطي المساندة والرعاية للآخرين

رغم شعور الدفء والود في علاقة هؤلاء الأشخاص مع الآخرين وكَوْن هذا الشعور نوعاً من الفضيلة، لكن غالباً ما يكون سلوك هؤلاء نابعاً من العادة والرغبة في إرضاء الآخرين والحصول على محبتهم. وهكذا يُشكِّل هؤلاء قوة إيجابية داخل المجموعة وداخل أي مجموعة لأنهم حقاً يستمتعون بإعطاء المساندة للآخرين. وفي الحقيقة أن هؤلاء يشعرون بالرضى والمكافأة عندما يقبل الآخرون هذه المساندة منهم. ومهمة المدير هنا هي توجيه هؤلاء الزملاء إلى مزيد من الاستقلالية لأنهم بدورهم يكونون بحاجة للمساندة عندما يرفض الآخرون المساندة القادمة منهم.



الشخصية التحليلية الحذرة

هؤلاء يشعرون بأكثر الرضى عندما يعملون وحدهم وهم يستمتعون بالوحدة والانفراد والتركيز الذهني والإحساس بالاستقلال. وإنجاز أي مهمة بالنسبة إليهم هو مكافأة بحد ذاته. على سبيل المثال، هؤلاء الأفراد يشعرون حقاً بالحرج لدى دعوتهم إلى حفلة مع زملاء العمل لأن ذلك يتداخل مع عملهم وقد يعيقه من وجهة نظرهم. وإذا عرف المدير كيفية التعامل مع هؤلاء يصبح أصحاب هذه الشخصية ثروة قيّمة لمجموعة العمل. لكن لسوء الحظ غالباً ما يجد هؤلاء أنفسهم تحت إمرة مدير أو قائد «جدّي» يرغب منهم أن يتغلبوا على استمتاعهم بالوحدة والعمل بتعاون مع سائر الزملاء.

وهنالك خصائص إيجابية وخصائص سلبية لكل شخصية ونمط سلوكي كما يلي:

الشخصية الطموحة والحازمة

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
● ثقة بالنفس	● الكبرياء والتعجرف
● سرعة في التحرك	● الاندفاع القوي
● خوض المخاطر	● المقامرة
● عفوية	● العدوانية
● توجّه للآخرين	● الدكتاتورية
● إدارية ماهرة	● عدم التعاون مع الآخرين
● مليئة بالموارد	● كثرة الاحتساب

الشخصية المساندة والراعية

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
● الحساسية	● التوتر
● التكرُّس	● الخضوع
● المثالية	● الأوهام
● التودّد إلى الآخرين	● السذاجة
● تحمّل الآخرين	● القبول الأعمى
● الصبر	● الهدوء والبلادة
● التفهُّم	● الإذعان

الشخصية التحليلية الحذرة

الخصائص الإيجابية	الخصائص السلبية
● التفكير العملي والتطبيقي	● ضيق الأفق
● الاستقلالية	● الأنانية
● العدل	● التشديد على التفاصيل
● العمق	● الانعزال
● التحفظ	● الجمود الذهني
● المنهجية	● البطء
● المبادىء	● غير شخصي

أهمية الإيحاء في السلوك البشري

إن الإحساس بالمشاركة في الفهم والتفهم يوفِّر أساساً للعلاقات القوية والمتينة، ومهمة المدير أو القائد هي صنع صلات قوية تستند إلى الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ومسانديه. لكن يوجد بعض المدراء والقياديين الذين يظنون أنه من الضروري الابتعاد مسافة عن هؤلاء المرؤوسين والأتباع وأنهم بحاجة إلى صورة غامضة تجعل الآخرين يظنون أنهم مختلفون وأنهم أفضل وأكثر ذكاء من المرؤوسين والأتباع. وهم يعتبرون هذا الابتعاد مصدر قوة لهم.

قبل خمسين سنة من اليوم كان هذا الاعتبار الأخير هو السلوك التقليدي للمدير أو القائد لكن لا يُعْتبر اليوم سلوكاً ملائماً. فلقد حصلت تطورات ضخمة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتي بدّلت العلاقات بين الأفراد ضمن المؤسسات. كذلك فإن الشخص العادي اليوم أكثر ثقافة مما كان عليه من قبل ونتيجة لذلك يُطْلب اليوم من المدراء والقياديين إدارة الأشخاص والمعلومات بمرونة أكبر ومهارة أقوى من ذي قبل.

ولقد اعتمدت الإدارة الناجحة دائماً على مهارة الاتصال مع الآخرين والتواصل معهم بالإصغاء والكلام وتوجد حاجة متزايدة اليوم لاستعمال هذه المهارة لبناء علاقات مترابطة ضمن أي مجموعة عمل وبين المدير ومرؤوسيه وهذا لا يُخفِّض من دور المدير بل يضيف إليه تحديات جديدة.

والمطلوب من المدراء دائماً الترابط مع مرؤوسيهم وهنالك

حالات تاريخية لمدراء ناجحين عملوا على تحقيق هذا الترابط بحيث يستمد المدير أو القائد سلطته وقوته من مرؤوسيه وأتباعه.

والاحترام الذي يعطيه المدير لمرؤوسيه يؤدي مباشرة إلى إطاعة هؤلاء له والتزامهم به. والمصدر الرئيسي للإيحاء هنا هو صنع علاقة إيجابية بين المدير ومرؤوسيه تستند إلى الاحترام المتبادل.

قائمة مراجعة اليوم

- فكّر في إحدى المناسبات التي كنت فيها مديراً أو قائداً.
- أوصف هذه المناسبة.
- ماذا أردت إنجازه في تلك المناسبة كمدير؟
- هل كانت هنالك حاجات محددة بإمكانك إرضاؤها بفعل عملك كمدير أو قائد؟
- هل كنت مدركاً وواعياً لدوافع زملائك ومرؤوسيك؟
- هل أخذت بعين الاعتبار حاجات هؤلاء الزملاء والمرؤوسين؟
- هل كانت مقاربتك للقيادة أو الإدارة تعكس الشخصية الطموحة الحازمة أو المسانِدة والراعية أو التحليلية الحذرة؟

اليوم الثالث
إمتلاك القوة والسلطة

الخطوة الثالثة إلى الإدارة أو القيادة الناجحة تُشدِّد على أهمية فهم المسائل المتعلقة بالقوة والسلطة. وعندما يَقْبل الأفراد تولّي مسؤولية الإدارة أو القيادة فإنهم أيضاً يفترضون تولّي تحديات السلطة الإدارية بحكمة ولمنفعة المجموع. والمواضيع التي تساهم في الممارسة الصحيحة للقوة والسلطة هي:

(1) إدارة السلطة.

(2) أساليب الإدارة والقيادة.

(3) التوافق مع الظروف.

(4) تفويض المهام.

إدارة السلطة

لَقَب المدير أو القائد بحد ذاته لا يَصْنع المدير الناجح أو القائد الناجح فلقد سبق واقترحنا وجوب وجود علاقة إيجابية مع المرؤوسين والنقاش والحوار والتغذية المرتجعة من المرؤوسين ومع المرؤوسين ضرورية جداً للمدير الناجح بحيث يمكن لهذا المدير أن يتعلَّم من سائر أعضاء المجموعة التي يديرها أو يقودها. والقهر والتجاهل وعدم التشجيع على وجود وجهات نظر مختلفة

ضمن المجموعة هي علامة ضعف وتُشير إلى المدير الخائف الذي يختبىء خلف دور مرسوم له ليتحكَّم بتلك المجموعة.

وتَكْمن في قلب كل جدل قائم حول أساليب الإدارة والقيادة المسألة التالية على شكل سؤال:

عندما يطلب المدير أو القائد الحصول على معلومات من مرؤوسيه أو زملائه على شكل تغذية مرتجعة أو تعليقات أو نصائح هل هذا يضعف قوته وسلطته؟

الجواب هو كلا حتماً. فكل مدير أو قائد يمكن أن يخضع في بعض الأحوال لضعف في قوته وسلطته أو حتى يمكن أن يفقد تلك السلطة. وهذه العوائق التي تؤدي إلى ضعف المدير أو فقدانه لسلطته غالباً ما تَنْتُج عن عدم رغبته أو إرادته بالحوار والنقاش والسماح بهما ضمن المجموعة ولا يمكن أن تَنْتج عن انفتاح يشجّع الحوار. وحيث أن الثقة والفضول والقدرة على احتمال الآخرين هي صفات المدير أو القائد القوي فمن المحتم للمدير الذي يمتلك هذه الصفات الإيجابية أن يشجع الحوار والنقاش.

والمدير الناجح يحسم النقاش فقط بعد إتاحة الفرصة للجميع للتكلم. والاهتمام الصادق بالإصغاء إلى آراء الزملاء والمرؤوسين ووجهات نظرهم مع فتح المجال لمناقشة المسائل الرئيسية هو علامة المدير القوي والواثق بنفسه وليس علامة المدير الضعيف.

لكن لسوء الحظ غالباً ما يُساء استعمال القوة والسلطة إلى



حد اعتبار كلمة سلطة من جانب البعض كلمة سلبية. ورغم ذلك فإن المدراء أو القياديين الذين يُديرون سلطتهم بفعالية يخدمون المؤسسات التي يعملون فيها والزملاء الذين يعملون معهم ويخدمون أنفسهم. ومن الأفضل أن يُسْنَد منصب المدير أو القائد إلى شخص يتمتع بالشخصية القوية والنزاهة وليس إلى الشخص الذي يسيء استعمال القوة والسلطة.

وهنالك أربعة أنواع من السلطة:

(أ) السلطة المعيَّنة تعييناً.

(ب) السلطة القائمة على الخبرة.

(ج) السلطة القائمة على الشخصية الجذابة.

(د) السلطة القائمة على المعلومات.

وكل من هذه الأنواع يساهم في الإدارة أو القيادة الناجحة.

السلطة المعيَّنة تعييناً

هذا النوع من السلطة يعتمد على دور تنظيمي محدَّد مُعْترف به رسمياً من جانب الآخرين. والأفراد الذين يملكون هذه السلطة يُعيَّنون رسمياً للعمل نيابة عن مؤسستهم أو شركتهم. وعندما ينتهي هذا الدور التنظيمي يتخلّى المدير أو القائد عن السلطة المرتبطة بذلك الدور.

وهذا يعني أن مدير دائرة محددة يُنْقل إلى منصب آخر لا يبقى له حق ممارسة سلطة الدائرة الأولى التي تصبح من مسؤولية مدير آخر معيَّن تعييناً. وفي بعض الأحوال يحاول بعض المدراء التمسك بسلطتهم السابقة مما يؤدي إلى شعور بالاستياء وعدم النجاح.

السلطة القائمة على الخبرة

هذا النوع من السلطة يعتمد على المواهب والمهارات والتجارب الذاتية للأفراد الذين يمتلكونها وتبقى سلطتهم ملازمة لهم بغض النظر عن منصبهم أو دورهم الرسمي ضمن المؤسسة أو الشركة. وبعض المدراء أو القياديين لديهم سلطة قائمة على التعيين والخبرة في الوقت ذاته ويجدون في ذلك تحدياً لهم.

وفي أغلب الأحيان تعيق متطلبات دور المدير المعيَّن تعييناً تطوير الخبرة في حقل معين مما يدعو بعض الاختصاصيين إلى تجنّب تولي المناصب المعيَّنة تعييناً. وكذلك غالباً ما تتم ممارسة السلطة القائمة على الخبرة بشكل غير رسمي. والمدير الفعّال أيضاً

هو الذي ينجح في تمييز أعضاء مجموعته الذين يتحلّون بسلطة قائمة على الخبرة بسبب أهمية مساهمتهم في المجموعة إلى جانب المدير المعيَّن.

السلطة القائمة على الشخصية الجذابة

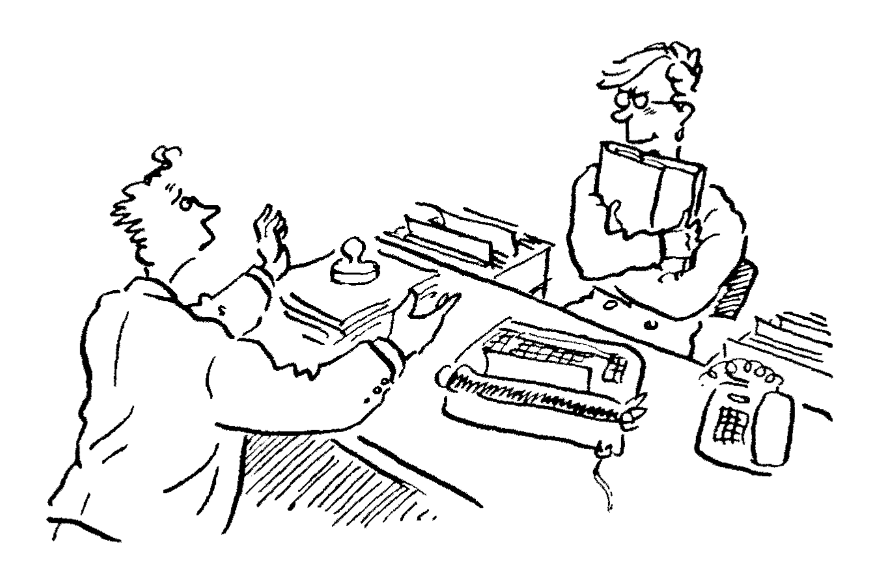
الأشخاص الذين يتمتعون بشخصية جذابة هم بركة ولعنة في الوقت ذاته وغالباً ما يكون هؤلاء «الورقة الصعبة» في إدارة الشركة. ومن النواحي الأخرى وحسب التجارب التاريخية ينتهي الأمر بالزعماء الذين يتحلون بشخصية جذابة إلى الموت قتلاً أو العار أو السجن!

ورغم ذلك يمكن للمدير ذي الشخصية الجذابة أن يوفّر الإيحاء لزملائه ومرؤوسيه نحو الإداء الأفضل لفترة محددة على الأقل. وهذا المدير يعتمد على شخصيته فقط كمصدر لسلطته وتأثيره وهذا ليس سلوكاً حكيماً ومن الأفضل أن يستمد هؤلاء سلطتهم من أمور أخرى إلى جانب جاذبية شخصيتهم.

السلطة القائمة على المعلومات

تزداد أهمية هذه السلطة بسبب النمو الحاصل في التكنولوجيا الإلكترونية التي تسمح اليوم بإدارة كميات هائلة من المعلومات. في الماضي كانت الشركات تعتمد على الموظفين القدامى كمصدر لسلطة المعلومات حيث الذاكرة البشرية هي مصدر الوصول إلى المعلومات الحيوية والضرورية لإدارة الشركة. لكن هذه الذاكرة أصبحت اليوم إلكترونية.

ولأن النقص في المعلومات في نقاط مفصلية حساسة يؤدي إلى مشكلة أو كارثة فإن أفضل إدارة لهذه السلطة هي مشاركة مسؤولية تخزين المعلومات. وبهذه الطريقة تتجنب الشركة أو المؤسسة الاعتماد على فرد واحد للحصول على المعلومات الحيوية أو الاعتماد على أنظمة إلكترونية منعزلة كمصدر أو مصادر لسلطة المعلومات.



تكامل السلطة

عندما يستمد المدراء أو القياديين سلطتهم من أكثر من مصدر واحد فإن ذلك يُقوّي موقعهم. وممارسة السلطة والتأثير في النتائج تصبحان أسهل عندما يكون مصدر سلطة صاحب هذه السلطة واضحاً ومعترفاً به من قبل الجميع. لكن خطر المدير الذي يستمد سلطته من عدة مصادر أو المصادر الأربعة المذكورة هو خطر

الاستبداد خاصة عندما يخطىء هذا المدير. لذلك يجب تجنب مواقع الإدارة التي تتضمن مرؤوسين يوافقون دائماً على كل ما يقوله المدير وهذه أول خطوة أمان ضد إساءة استعمال السلطة.

مراجعة لمصادر السلطة

- فكّر في أمثلة أو حالات تمثل الأنواع الأربعة للسلطة.
- فكّر في مناسبات محددة مارست فيها كل نوع من أنواع السلطة.
- هل توجد أي مناسبة مارست أنت فيها نوعاً خاطئاً من السلطة؟ (كما يحصل مثلاً عند الاكتفاء بإغراق الموظفين بالبيانات والمعلومات دون شرح كيفية استعمال هؤلاء لتلك البيانات والمعلومات).
- كيف يمكنك تجنّب الممارسة الخاطئة للسلطة؟

أساليب القيادة أو الإدارة

يتم التعبير عن القوة والسلطة بأسلوب معين في القيادة أو الإدارة وهنالك ثلاثة أساليب أساسية في هذا المجال:

(أ) الأسلوب الديمقراطي.
(ب) الأسلوب الاستبدادي.
(ج) الأسلوب المتسامح.

الأسلوب الديمقراطي في الإدارة

هنالك مدراء وقياديون يشعرون دائماً بالإحباط لأنهم

محاطون بأتباع أو مرؤوسسين لا يناقشونهم في أي أمر بل يكتفون بالإطاعة. هذا الوضع غير ديمقراطي.

بل الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والقيادة يستند إلى الاحترام المتبادل والمشاركة بين المدير ومرؤوسيه وزملائه بغض النظر عن المناصب المعيَّنة تعييناً. وعندما يكتشف المدير أو القائد وجود نقص في بعض مهارات وقدرات مرؤوسيه أو زملائه يعمد إلى إيجاد الفرص لتطوير وتنمية هذه المهارات والقدرات. وقوة هذا الأسلوب في الإدارة هو جو النقاش والحوار الذي يُشجّع عليه.

والكل يكسب من هذا الأسلوب بمن فيهم المدير نفسه الذي يمكن أيضاً أن يتعلّم من مرؤوسيه وزملائه. وأكثر إنجازات المدراء هي التي تحصل عندما يرأس هذا المدير في البداية مجموعة من الموظفين لديهم مهارات وقدرات متوسطة ويُحوِّلهم من خلال العمل معاً إلى فريق عمل محترف قوي.

الأسلوب الاستبدادي في الإدارة

هذا الأسلوب في الإدارة والقيادة مفيد فقط في الحالات التي يحصل فيها جدل لا ينقطع أو جدل غير محسوم حيث يتوق أفراد المجموعة إلى مدير قوي يحسم الأمور ويُبْلغهم ما يتوجب عليهم فعله.

وطبعاً توجد أمثلة تاريخية كثيرة عن زعماء وقياديين تمت دعوتهم لتسلم السلطة علّهم ينجحون في حسم الأمور.

لكن رغم ذلك تقترح الدراسات والأبحاث أن المجموعات التي تخضع لمدير استبدادي هي أقل إنتاجاً وأداء من تلك التي تخضع لمدير ديمقراطي. وعندما يكون المدير خائفاً أو متكبّراً فخوراً بنفسه بحيث لا يُفْسح المجال للنقاش والحوار يؤدي ذلك إلى إضعاف سلطته لأنه فقد فرصة إظهار ثقته بنفسه وقدرته على تقييم الأمور والحكم عليها والاستعداد للتعلم من الآخرين.

الأسلوب المتسامح في الإدارة

هذا الأسلوب غالباً ما يُمثّل محاولة خاطئة في ممارسة الديمقراطية. والشخص الذي يطبق هذا الأسلوب في الإدارة يعمل بنوايا حسنة ويكون غير مستعد لفرض إرادته على الآخرين. لكن لسوء الحظ هذه الفضائل غير مفيدة في إطار العمل الذي يتطلّب تعاوناً بين الموظفين ومساندة البعض للآخر والتوجيه الملائم للآخرين واعطائهم التعليمات.

والمدير المتسامح لا يدرك في أغلب الأحوال أن التوجيه ولعب دور القائد القوي للمجموعة هما جزء تكويني من الإدارة الناجحة ومن مهمة المدير أو القائد. ورغم أن المرؤوسين يحبون المدير المتسامح لكنهم يصفونه بالضعف وعدم المهارة ويندمون على العمل معه.

الأساليب الثلاثة في الإدارة والقيادة مفيدة ومحبطة في الوقت ذاته لأفراد مجموعة الموظفين أو المرؤوسين.

عناصر الإحباط في أساليب الإدارة

- في الأسلوب الديمقراطي: هذا الأسلوب يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في العمل السريع والنشاط ويعتبرون أن الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.
- في الأسلوب الاستبدادي: هذا الأسلوب يسبب الإحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات.
- في الأسلوب المتسامح: المدير الذي يمارس هذا الأسلوب يجبر المرؤوسين على قبول الكَسَل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه.

العناصر المفيدة في أساليب الإدارة

- الأسلوب الديمقراطي: يشجع الجميع على المساهمة بمهاراتهم ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية أفضل.
- الأسلوب الاستبداي: يوفر السرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت وفي بعض الأحيان يستفيد فريق الموظفين أو المرؤوسين من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.
- الأسلوب المتسامح: هذا الأسلوب هو الأفضل للمرؤوسين الذين يتحلّون بقدرات ابداعية ابتكارية والذين يتجاوبون جيداً مع جو الحرية وهو مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوباً.



التوافق مع الظروف

المدير الفعّال يتحلى بالمرونة فيما خص أسلوب إدارته أو قيادته وفي تحديد أفضل أسلوب لإدارة مجموعة الموظفين في أي وقت. ويحدد المدير هذا الأسلوب في المرحلة الأولى من إدارته لهذه المجموعة حيث هنالك أربع مراحل مميزة لإدارة أي مجموعة.

تبدأ المرحلة الأولى عند أول تشكيل للمجموعة وهنا يكون دور المدير أو القائد توجيهياً للقيام بالمهام التنفيذية. وفور تعرف أفراد المجموعة إلى مهامهم المخصصة لكل منهم وتزودهم بالتوجيهات الواضحة يشجعهم المدير أو القائد في المرحلة التالية على تعرفهم إلى بعضهم البعض بشكل أفضل. وهذه الخطوة الأخيرة تؤدي إلى بناء علاقة جماعية قوية وهي المرحلة الثانية من إدارة المجموعة.

أما المرحلة الثالثة من إدارة المجموعة فيشدد المدير فيها على أهمية تشارك أعضاء المجموعة في المسؤوليات ومناقشة الحاجات التنفيذية. وبذلك يتطوَّر وعي تدريجي لمدى الترابط التنفيذي بين أعضاء المجموعة، في المرحلة الرابعة يعمل المدير فقط كموجِّه أو كدليل ومدرِّب لأعضاء المجموعة الذين يبدأون بتسيير العمل بأنفسهم. وهكذا تصبح المجموعة ناضجة.

هذا النموذج الذي يستند إلى المراحل الأربع لإدارة أي مجموعة من الموظفين أو الأشخاص هو أفضل نموذج للمجموعات أو للعمل الذي يتطلب تعاوناً جماعياً، ويبيّن أهمية توقيت إعطاء التوجيهات لأفراد المجموعة بحيث يتقبلونها ولا يمتعضون منها أو يكرهونها.

ومن المهم التشديد على أن الاستعمال الناجح لهذا النموذج يعتمد على قدرة المدير أو القائد على تقييم كل مرحلة من المراحل المذكورة. وهذا يطرح تحدياً للمدير البيروقراطي الذي يعيق بسلوكه انتقال المجموعة أو تطورها من مرحلة إلى مرحلة أخرى متقدمة. وهذا المدير البيروقراطي يُعلّل هذا التأخير بالقول أن أفراد مجموعته غير ناضجين للتطور.

تفويض المهام

هذا التفويض مرتبط مباشرة بمسألة نضج مجموعة الموظفين شرط أن يكون لدى المدير مهارة في تفويض الموظفين بالمهام.

وهنالك أربع مراحل للتفويض أيضاً وهي:

(أ) تعريف المهمة أو الوظيفة المفوَّضة.
(ب) عرض أسباب أهمية المهمة أو الوظيفة.
(ت) شرح التوقعات المطلوبة من التفويض.
(ث) تقييم ومناقشة النتائج.

تعريف المهمة المفوضة

هذه خطوة واضحة ومباشرة بحيث لا تلقى الكثير من الاهتمام بل يتم تسليم زميل العمل واجباً يُفوَّض له القيام به ويطلب منه الشروع بتنفيذه. أما المدير الذي يرغب في الحصول على نتائج جيدة وموثوقة فينفق الوقت الكافي في هذه المرحلة لمناقشة المهمة بالتفصيل ويطلب من الزملاء مراجعة النقاط الأساسية وطرح أي أسئلة متعلقة بها.

هذا النقاش يبرز أي فجوات في فهم الموظف للمهمة المفوَّضة إليه ويشجعه على إعطاء تعليقاته وملاحظاته أو أي أفكار جديدة لإكمال المهمة بنجاح. وهذه المقاربة ضرورية لإضافة السلطة إلى التفويض أي تشجيع الموظف على المشاركة في تحمّل المسؤولية لإكمال المهمة ونجاحها. والدعوة إلى النقاش في بداية تعيين المهمة تحفِّز اهتمام الموظف والتزامه بالمهمة.

عرض اسباب اهمية المهمة او الوظيفة

يكون أداء الموظف أو أي شخص يؤدي أي مهمة في أفضل ما يكون عليه عندما يعرف ويدرك أهمية ما يفعله، وبالتالي يحتاج هذا الشخص إلى معرفة النطاق الأوسع للمهمة أو الوظيفة أو



المشروع. وهذا يساهم في شعوره بسلطة التفويض المعطى له. وعندما يعرف الموظف أهمية المهمة التي يقوم بها يصبح في وضع أفضل لصنع القرارات المتعلقة بكيفية إكمالها وتخفيض نسبة الأخطاء فيها. والموظفون على المستوى الثانوي في العمل يقدرون جداً المعلومات بالإطار العام للوظيفة التي يقومون بها ومضمون هذه الوظيفة وهذه المعلومات علامة بأن المدير يعاملهم بجدية ورصانة.

شرح التوقعات المطلوبة

إذا لم يعرف الزملاء أو الموظفون ما هو المطلوب منهم لا يمكنهم عندها تحقيق توقعات المدير أو القائد. وعند التفويض يكون من المهم شرح كيفية تقييم تنفيذ المهام ومتى سوف يتم هذا التقييم من جانب المدير للموظفين. ويحتاج هؤلاء أيضاً إلى

معرفة مسبقة عن القيود المفروضة على سلطتهم في تنفيذ المهام. وفي أغلب الأحيان يقبل معظم الموظفين أن يعطي المدير لهم صلاحيات كاملة أو سلطة كاملة في التنفيذ خاصة أن هؤلاء لا يعرفون ما هي القيود التي تتضمنها المهمة عليهم حتى عندما تكون هذه القيود واضحة بالنسبة للمدير المفوِّض.

تقييم ومناقشة النتائج

هذه الخطوة تستند إلى الخطوة السابقة لأنه عندما يتم شرح ما هو متوقَّع من الموظفين إنجازه مسبقاً أي قبل التنفيذ يكوِّن هؤلاء فكرة واضحة عن أهدافهم في الأداء أو في تنفيذ المهمة. لكن عندما يبيِّن المدير لهؤلاء الموظفين معايير ذلك الأداء بالنسبة إليه فقط بعد التنفيذ قد يؤدي ذلك إلى خيبة الموظفين وشعورهم بالأذى إذا لم تكن معاييرهم مطابقة لمعايير المدير. ومن المستحيل عليهم مطابقة معايير لا يعرفونها مسبقاً.

وإبقاء معايير العمل سرية لدى المدير دون عرضها على الموظفين هو أسلوب قديم جداً في الإدارة ولا يتضمن أي إنصاف أو عدل في تقييم هؤلاء الموظفين فضلاً عن أنه يحبط دافع الموظف للعمل. ومعرفة هذه المعايير سلفاً تعطي للموظف قوة في تنفيذها.

قائمة مراجعة اليوم

- فكّر في إحدى المناسبات التي مارست فيها قيادتك للآخرين.
- أوصف هذه المناسبة باختصار.

- ما هو نوع السلطة التي مارستها في هذه المناسبة؟
- ما هي الأنماط السلطوية البديلة التي كان يمكن أن تفيدك في هذه المناسبة؟
- ما هو أسلوب السلطة الذي استعملته في هذه المناسبة؟
- كيف كان تجاوب الزملاء والمرؤوسين مع هذه السلطة؟
- ما هي مرحلة النمو التي وصل إليها أعضاء مجموعتك المرؤوسة؟
- هل كانت هناك أي مهام يمكن تفويضها إلى الزملاء ولم تعمد أنت إلى تفويضها؟

اليوم الرابع
القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين

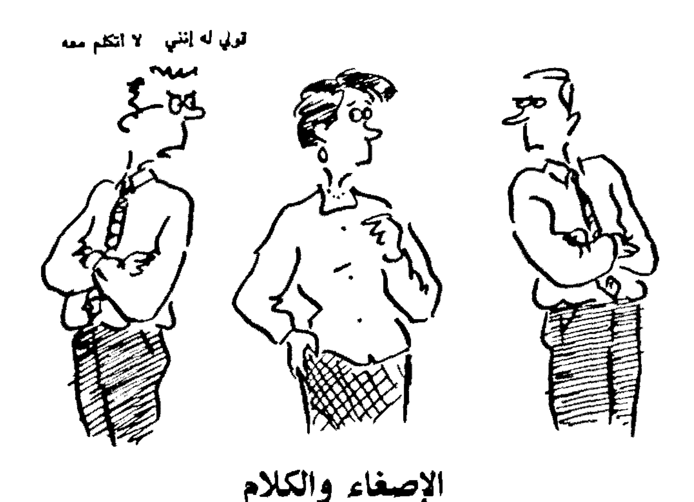
كل أنواع الأعمال والتبادل الاجتماعي تعتمد على الاتصال مع الآخرين الذي هو وسيلة لمشاركة الآخرين بالآراء والمشاعر والموارد. وعندما يتفكّك هذا الاتصال يحصل الخلاف وسوء التفاهم ورغم ذلك غالباً ما لا تعطى مهارات الاتصال مع الآخرين الأهمية اللازمة.

ويفترض أن الزملاء الذين يتحدثون باللغة ذاتها يحتاجون فقط للوقت والجهد والصدق لإنجاح الاتصال بينهم. وهذه النظرة المتفائلة تتجاهل تأثير المشاعر والدوافع وعنصر الذكاء والمخاطرة والمنافسة ضمن عناصر ومسائل أخرى يتضمنها الاتصال مع الآخرين. لهذا السبب فإن الاتصال مع الآخرين هو الخطوة الرابعة نحو الإدارة الناجحة ويشمل ثلاثة مواضيع أساسية:

(1) الإصغاء والكلام.

(2) المهارات الاجتماعية.

(3) صُنع التفاهم مع الآخرين.



الإصغاء والكلام

يستند الاتصال مع الآخرين إلى تبادل المعلومات. وهذه العملية بأشكالها البسيطة مكونة من نشاطين: الإصغاء والكلام. والحقيقة إن كلا هذين النشاطين يتطلبان سلوكاً بالغ التعقيد يستند إلى التجارب الحياتية لكل شخص فريق في الاتصال.

وحتى مواجهة الاتصال المختصرة المكونة من التحية العادية تأتي نتيجة سنوات من الممارسة. ويتمكن الأفراد من خلال التجربة والخطأ مع الوقت من إيجاد نمط شخصي لإلقاء التحية ويصبحون ماهرين فيها إلى حد أنهم يعرفون كيفية مواجهة أي تغيرات في كل ظرف من ظروف المقابلة.

الإصغاء

يتطلب الإصغاء مديراً مدركاً لثلاثة ملامح من ملامح أو خصائص الإصغاء وهي: التحيز، الإشارات المرئية والأصوات أو الإشارات الصوتية.

(أ) التحيُّز في الإصغاء: تشمل وجهة نظر كل شخص شكلاً من أشكال التحيّز حتى لو حصل ذلك التحيّز دون وعي من الشخص المصغي. ويشير التحيّز إلى نوع من التفكير لصالح شخص معين أو ضده أو لصالح حادثة أو فكرة أو ضدها وهو يعكس قدرة الأفراد على فهم وتفسير ما يشاهدونه ويسمعونه بالشكل الصحيح. والتحدي الأساسي هنا هو تحديد مدى تأثير التحيّز في تقييم الأمور والحكم عليها أو تحديد مدى القدرة على سماع ما يقوله الآخرون بدقة والإصغاء إليهم.

والتحيّز يصبح مشكلة عندما يساهم في تشويه طريقة فهم الفرد للأمور ويصبح خطيراً عندما يحد من القدرة على قبول حصول التحيز (أي أن يقبل الفرد فكرة كونه متحيّزاً) ويكون عندها للتحيز تأثيراً سلبياً. وإحدى نتائج التحيّز هي عدم قبول معلومات يعتبر مصدرها غير جذاب أو مختلف عما يريد المستمع سماعه.

وتشمل مؤشرات التحيّز تجاوبات متطرفة مع الأشخاص والأوضاع لصالحها أو ضدها والانتباه فقط لأجزاء محددة من العرض تكون مفهومة أو مقبولة سلفاً أو افتراض فهم معيّن لما يقال قبل الانتهاء من القول.

(ب) الإشارات المرئية: الإشارة المرئية هي لغة الجسد ويتوافر العديد من الكتب في تفسير هذه الإشارات ومعناها. وغالباً ما تمثّل هذه الإشارات جهداً صادقاً لتحسين فهم الآخرين والاتصال معهم. وتحمل هذه الإشارات أهمية في المجتمعات ذات الثقافات المتعددة وبحيث يكون لها معانٍ مختلفة متنوعة للمجموعات الثقافية المختلفة.

ويفسر الأشخاص معاني لغة الجسد وفقاً لطبيعة فهمهم لها. والمجموعة المكونة من خلفيات ثقافية ووطنية مختلفة ينقصها المعنى المشترك للرموز الكامنة في اللغة المرئية. لهذا من غير الحكمة إعطاء تعميمات أو أحكام عامة عن أي معنى خاص لبعض الإشارات والحركات حتى في حال توافر رموز شاملة.

رغم ذلك فإن الحركات الجسدية تضيف الكثير من المعنى إلى الاتصال مع الآخرين وغالباً ما يتعزَّز الإصغاء عندما يتم استعمال العينين والأذنين في وقت واحد. والصعوبة هنا هي افتراض وجود فهم الآخرين عندما تكون هناك إمكانية الشك بذلك. وإذا اعتمد المتكلم على حركات غامضة عندها يكون من الضروري سؤاله عن معاني هذه الحركات لأن التفسير الخاطىء للإشارات المرئية يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم خطير.



(ت) الأصوات أو الإشارات الصوتية: الإصغاء إلى نغمة صوت المتكلم يعزّز فهم الكلام. وفي بعض الأحيان توجد «رسائل» خفية يمكن التقاطها بالإصغاء المركَّز. مثلاً يمكن للمتكلم أن يشير بصوته إلى حالته النفسية أو إلى موقفه من الشخص الآخر، وفي بعض الأوقات يكون من الأكثر أهمية الإصغاء إلى هذه «الرسائل» الخفية من الإصغاء إلى المضمون الفعلي للكلام. وإذا كان نغم صوت أحد المتكلمين يتناقض مع الرسالة المكونة من الكلام الفعلي عندها يجب أن يطلب المستمع التوضيح. ورغم أن ذلك يتطلب لياقة معينة لكنه يساهم في تحسين الفهم.

نشاط اتصالي اصغائي

- خلال النهار يمكنك أن تراقب ثلاثة أنواع من المحادثة بين أشخاص لا تعرفهم.

المحادثة الأولى: عنصر التحيّز

- هل تتصوّر وجود تحيّز بين الأشخاص الذين يتحادثون؟
- ما هو سبب تصوّرك لوجود التحيّز؟
- لو كنت فريقاً في هذه المحادثة هل تشعر بالتحيّز؟
- ما هو شكل هذا التحيّز؟
- ماذا يمكنك فعله فيما خص تحيّزك لتحسين الفهم والتفاهم.

المحادثة الثانية: الإشارات المرئية

- هل يبدو أن الأشخاص المتحادثين يتشاركون في خلفية ثقافية واحدة؟

- هل يستعمل هؤلاء في محادثتهم حركات وتعابير وجهية متشابهة؟
- متى وكيف يتم استعمال هذه الإشارات؟
- هل تفهم أهمية هذه الإشارات؟
- كيف تعرف أنك تفهم هذه الإشارات؟
- ماذا يمكنك فعله لتحسين قدرتك على تفسير هذه الإشارات المرئية؟

المحادثة الثالثة: الإشارات الصوتية

- هل يطابق نغم الصوت مضمون ما يقال؟
- هل يستعمل المتحادثون النغم والقوة ذاتها للصوت؟
- هل يبدو هؤلاء المتحادثين واعين لتأثير نغم صوتهم؟
- إذا شاركت أنت في هذه المحادثة هل تستعمل نغماً مشابهاً؟
- ماذا يمكنك فعله لتكون أكثر وعياً لتأثير صوتك على الآخرين؟

الكلام

يتطلب الكلام الذي يتراوح بين الكلام العادي في محادثة اجتماعية بسيطة والكلام المنظَّم في التبادل التجاري تقديماً منظماً ومنطقياً للأفكار. ورغم أن القدرة على الكلام هي أمر عادي، لكن نجاح الكلام يعتمد على التحضير وفي الكثير من الأحوال ينجز هذا التحضير بسرعة إلى حد أن الكلام المقصود يحصل في الوقت ذاته الذي يتم فيه التخطيط لهذا الكلام.

هذا الأسلوب يسمى الأسلوب السريع حيث يحصل الكثير

من الاعتماد على الحظ والصدفة والعفوية أو يستعمل المتكلمون فيه أساليب تجعل الإصغاء إليهم سهلاً وإيجابياً متجاوباً. وتشمل الأساليب الأخرى تقسيم الكلام إلى موضوعات أو عناوين رئيسية يليها العرض البطيء لهذه الموضوعات وأخيراً الخلاصة.

(أ) تقسيم الكلام إلى نقاط أو موضوعات أو عناوين رئيسية: هذا مماثل لما يحصل في بداية نشرات الأخبار على التلفزيون والتي تطلق الأفكار الرئيسية في النشرة بحيث يمكن للمتكلم إبراز هذه الأفكار في جملة رئيسية تسمى جملة البدء. وتبدأ هذه الجملة بالقول الواضح لما يريد المتكلم مناقشته ومن ثم التوسع استناداً إلى هذا القول أو الفكرة الأولية. وبعد إكمال كل فكرة رئيسية ينتقل المتكلم إلى موضوع أو عنوان رئيسي آخر. هذه المقاربة توفر على المستمع ضرورة سؤال المتكلم عن فكرته الرئيسية وأي متكلم يواجه هذا السؤال مراراً خلال كلامه عليه بتنفيذ هذه المقاربة للكلام.

(ب) العرض البطيء: وهذا يحصل عندما يسمح المتكلم للمستمعين بإبداء وجهة نظرهم ويشير إلى القدرة على التوقف مراراً عن الكلام ودعوة المستمع إلى التعليق. رغم ذلك فإن معظم المتكلمين لا يتوقفون عن الكلام قبل إبداء كل أفكارهم لكن هذا قد يعني أيضاً إرهاق المستمع بالكثير من الأفكار.

لذلك تقترح مقاربة العرض البطيء أن يتوقف المتكلم قليلاً عن الكلام بعد عرض كل عنوان رئيسي في كلامه. وهنا يتجاوب المستمع بالتعليق أو بطلب عرض العنوان التالي وبالتالي يساهم

كل من المتكلم والمستمع على السواء بنشاط في المحادثة وبمشاركة متساوية.

كذلك فإن العرض البطيء يشير إلى قدرة المتكلم على إثارة اهتمام المستمع بإبطاء تسليمه الرسالة في مراحل معينة وتسريعها في مراحل أخرى وهذا يتطلب أسلوباً ونغماً متغيراً في الكلام.

(ج) الخلاصة أو التلخيص: رغم أن هذه الوسيلة مناسبة في كتابة التقارير وفي الخطابات العامة لكنها ليست ملائمة للمحادثات اليومية. ورغم ذلك لا بد من تلخيص الأفكار الرئيسية في أي محادثة لأن هذا التلخيص يعطي بنية تنظيمية للاتصال مع الآخرين ويشير إلى نتيجة تفاهم متبادل على عدد من النقاط أو الفراغ من نقاشها.

نشاط اتصالي كلامي

- ممارسة الأساليب الثلاثة المذكورة والتمرن عليها خلال أي محادثة.

المحادثة الأولى: تقسيم الكلام إلى عناوين رئيسية.

- قبل التكلم يجب صياغة الفكرة الرئيسية في عنوان رئيسي.
- إبدأ بعرض العنوان الرئيسي بوضوح واختصار.
- تابع الكلام في إطار التوسع في عرض العنوان الرئيسي فقط.
- في حال بروز مسائل أخرى متصلة بالموضوع الرئيسي إجعل لها أيضاً عناوين رئيسية.
- يجب الانتباه خلال الانتقال من عنوان إلى آخر.

المحادثة الثانية: العرض البطيء.

- هنا يجب الإصغاء إلى المتكلم الآخر ومعرفة سرعته في العرض.
- يجب المطابقة بين سرعة المتكلم وسرعة المستمع.
- يمكن تبديل سرعة الكلام دون الخروج عن منطق الكلام.
- استعمال إشارات خاصة للإشارة إلى انتهاء الكلام.
- الانتباه إلى إشارات المستمع بالرغبة في الكلام بنفسه.

المحادثة الثالثة: التلخيص.

- بعد إكمال عرضك لعنوان رئيسي لخِّص ما قلته.
- بعد تبادل الكلام بين المتكلم والمستمع يجب تلخيص النقاط الرئيسية التي تم التفاهم عليها.
- عند الوصول إلى المرحلة الأخيرة من أي نقاش حاول الانتقال إلى استنتاج نهائي.
- في نهاية المحادثة أعِد تعداد عناوينها الرئيسية التي تمت مناقشتها في المحادثة.

المهارات الاجتماعية

إن الكلام والإصغاء يُكوِّنان أسس الاتصال مع الآخرين وكلاهما يساهم بالتساوي في تطوير التبادل الاجتماعي الماهر للمعلومات. ويُبْرز الباحثون خمسة ملامح أساسية للاتصال الواضح والفعّال مع الآخرين ويُسمّون هذه الملامح أو الخصائص بالمهارات الاجتماعية وهي:

(أ) أن يكون الاتصال مُوجَّهاً بهدف معين.
(ب) أن يكون الاتصال متناسقاً متماسكاً.
(ج) أن يكون الاتصال ملائماً للظرف الذي يحصل فيه.
(د) أن يخضع الاتصال للتحكم والتوجيه والانضباط.
(هـ) أن يكون الاتصال قابلاً للحفظ تعليمياً.

الاتصال الاستهدافي

عندما توجد أهداف واضحة لتبادل الأفكار والمعلومات يصبح من الأسهل إدراك متى يحصل اكتمال الاتصال بشكل مرضي. وتكون المناقشة أكثر إرضاء عندما يكون للمشاركين فيها شيئاً يريدون إنجازه بواسطة الاتصال مع بعضهم البعض. فهذا الشيء أو الهدف يشجع على العمل للإنجاز. كذلك فإن التفكير المسبق في اعتبار الهدف من مشاركة الآخرين في المعلومات يؤثر في اختيار الكلمات ويساهم في تقديم عرض كلامي موثوق.

الاتصال المتناسق والمتماسك

هذا يشير إلى السلوك الاتصالي الذي يعطي انطباعاً إجمالياً واحداً متماسكاً يتضمن الوضوح والمنطقية في عرض الكلام. مثلاً عند عرض معلومات خطيرة تثير حَذَر المستمع يجب على المتكلم التنسيق بين اتصاله البصري بالمستمع وتعابير وجهه ونغم صوته لإعطاء رسالة تعبيرية واحدة. ذلك لأن التوتر العصبي خلال الكلام والتردد في العرض لدى إعطاء معلومات مُلحّة يُخفّضان من صدقية المتكلم ويُؤدّيان إلى تشوّه رسالة الاتصال.

الاتصال الملائم للظرف

الاتصال الاجتماعي الماهر يعمل على التنسيق بين الكلمات والسلوك وتوقيت الكلام بحيث يطابق عرض المعلومات حاجات الظرف أو الوضع. وبينما يشير التناسق في الكلام إلى الأسلوب الشخصي في إيصال الرسالة تتطلّب مهارة ملائمة الاتصال للظرف التفكير في أفضل وقت وأسلوب لإيصال هذه الرسالة. وهذا يعني اختيار الأسلوب الصحيح مثل استعمال الهاتف أو الملاحظة المكتوبة أو الوسائل الإلكترونية أو الكلام المباشر. وأحد أمثلة هذه المهارة تحصل عندما ينتقد المدير أحد موظفيه في مقابلة خاصة معه وليس أمام زملائه أو في مكان عام.

الاتصال المنضبط

هذه المهارة الاجتماعية في الاتصال تشير إلى الانضباط الذاتي للمدير أو القائد وليس إلى القدرة على ضبط الآخرين حيث يعمل المدراء في بعض الأحيان على اتخاذ قرارات تفيد المجموعة أكثر مما تفيدهم شخصياً.

والمثل على هذا النوع من الاتصال هو المدير أو القائد الذي يقاوم الرغبة في تولّي مهمة أو إكمالها بعد تفويضها إلى شخص آخر. وهذا يتطلّب انضباطاً ذاتياً ينعكس في مراقبة الموظفين وهم يجهدون ويصارعون لإنجاز مهمة يمكن للمدير إنجازها في دقائق معدودة. ومكافأة هذه المقاومة هي تقوية روح الاستقلالية عند الموظف.



الاتصال التعليمي

القدرة على التعلُّم من الآخرين هي مهارة اجتماعية حيوية ومهمة لكن لسوء الحظ فإن معظم التعلّم الذي يحصل بفعل الاتصال مع الآخرين يحصل على شكل نسخ وليس على شكل اختيار واعٍ. فصوت المتكلم وحركاته الجسدية خلال الكلام هي نتاج لتجربة حياتية، ويجب على المدير أن يقيّم القيمة التعليمية لاتصاله مع الموظفين ومساهمة هذا الاتصال في تحسين أدائهم وأدائه.

والمهارات الاجتماعية السابقة تساعد في الوصول إلى هذه المهارة أي الاتصال التعليمي المفيد. فعندما يكون هنالك نقص في أهداف الاتصال أو تناسقه أو تلاؤمه مع الظرف أو انضباطه لا يمكن أن يكون الاتصال تعليمياً وهذا يفرض على المدير إعادة اعتبار مهاراته الاجتماعية في الاتصال مع الآخرين.

التحضير لاتصال مهم مع الآخرين

- ما هي أهداف هذه المناسبة الاتصالية من الناحيتين الشخصية والمهنية؟
- هل أن شكل المتكلم واختياره للكلمات ونغم صوته تعطي كلها انطباعاً واحداً متناسقاً؟
- هل توقيت الاتصال واختيار أسلوب الاتصال ملائمان لإيصال الرسالة المطلوبة؟
- هل أنت جاهز كلياً للإصغاء للآخرين خلال كلامك؟
- ماذا تنوي تعلّمه من هذه المناسبة الاتصالية؟

صنع الفهم والتفاهم

إن مسؤولية المدير أو القائد هي فتح مجال النقاش والحوار وتشجيع الزملاء على الإسهام في هذا الحوار وتوجيه النقاش بحيث يتم الوصول إلى تفاهم مشترك ضمن المجموعة. وهذا التفاهم يُعزّز إحساس مجموعة الموظفين بوجود هدف محدد لعملهم ويساهم بإحساسهم بالتوحّد فيما بينهم.

وفتح المجال للنقاش والحوار في مسائل صعبة هو تحدّ كبير خاصة أن بعض المدراء أو القياديين يُقْفلون باب النقاش لدى أول اعتراض أو ارتباك ويبدأون بإعطاء الأوامر ويوقيفون النقاش خوفاً من فقدان القدرة على التحكّم فيه. لكن المدير الشجاع الذي يثابر على النقاش رغم الاعتراضات والارتباك الحاصل يجني عوائد كثيرة لاحقاً.

وعندما يلتزم المدراء بصنع التفاهم بين الموظفين يجب الإصغاء بانتباه إلى كل عضو في المجموعة وتثبيت سير المناقشة بتوجيه قدرة كل واحد على احتمال آراء الآخرين. وهذا لا يؤدي فقط إلى استفادة المدير من أفكار موظفيه أو مرؤوسيه بل يشجع هؤلاء الموظفين على الولاء للمدير والالتزام به. ولقد سبق وقلنا أن الاحترام يؤدي إلى الاحترام المتبادل والمدير يملك سلطة إطلاق التقدير المتبادل بينه وبين الموظفين وبين الموظفين أنفسهم.

والمهمة الرئيسية للمدير في هذا الإطار هي تحقيق توازن بين المساهمة المبدعة وحرية التعبير عن الرأي وبالتالي تجنب الفوضى وتعزيز مضمون النقاش. وهذا يتطلب من المدير تطبيق قواعد أساسية في إدارة النقاش. وإحدى هذه القواعد هي أن يلقى كل مساهم في النقاش أذناً صاغية من الآخرين بمن فيهم المدير وبهذا يتولّى المدير دور المشرف على النقاش والمنظِّم له. وهذه مهمة صعبة رغم أنها قد تبدو سهلة للبعض. والهدف الرئيسي للنقاش هو التبادل الحر للأفكار دون هيمنة قلّة على هذا النقاش.

وتشمل مهارات إدارة النقاش:

(أ) توجيه النقاش.

(ب) تلخيص نقاط النقاش بأقوال مقتبسة من المناقشين.

(ج) التدخل في النقاش عند الضرورة.

(أ) توجيه النقاش

هنا المهمة الأساسية للمدير هي تحديد الهدف من النقاش منذ البداية. إذا كان هذا النقاش مفتوحاً عندها لا يُسْمَح لأي شخص بالهيمنة على النقاش. ولتجنب هذا مع بداية النقاش يجب أن يعلن المدير أن على كل شخص أن يتكلم في دوره وانتظار السماح له بالكلام لاحقاً.

ومع استمرار النقاش يراقب المدير الأعضاء ليرى من يرغب منهم بالكلام، ويكون ذلك بتطبيق نظام الأدوار المتساوية حتى لو كان الاجتماع غير رسمي. وبعض المدراء يُخْفقون في مراقبة النقاش بهذه الطريقة لأنهم يقولون أنهم لا يرغبون بالسيطرة على النقاش وهذا ما يؤدي إلى الفوضى وتقاطع الكلام. وأي إسكات إجباري يؤدي إلى الشعور بالإحباط.



هذه الطريقة الأخيرة تؤدي أيضاً إلى هيمنة شخص أو شخصين على النقاش. ومن الأفضل دائماً ضبط المناقشين الأقوياء من تجاهل المشاركين الصامتين بحيث يحصل المدير على

احترام الجميع ويشجع على المشاركة الكاملة من جانب الجميع. والجميع يُقدِّر العدالة في إدارة النقاش.

(ب) التلخيص والاختصار في المناقشة

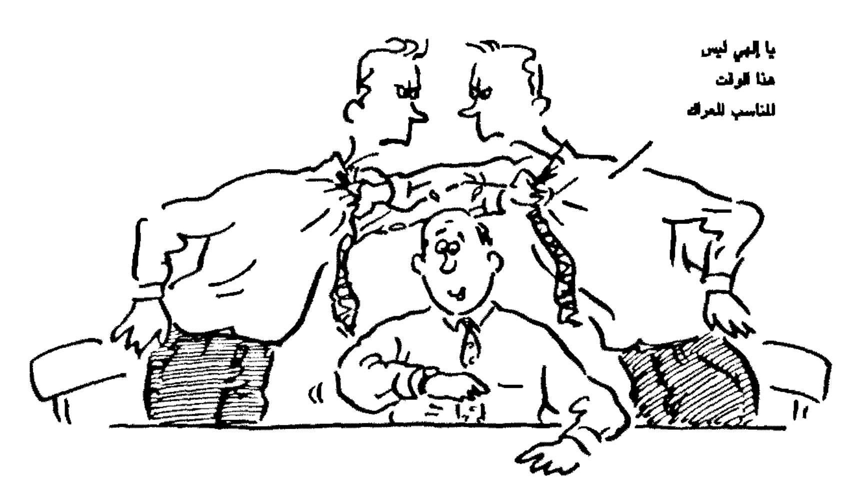
في حال ابتعاد النقاش عن نقطته الرئيسية يمكن للتلخيص والاختصار أن يسمح للمدير بإعادة النقاش إلى مساره. وهذا يتطلب تكرار الأفكار الرئيسية في جملة واحدة مختصرة وتكرار ما قيل في الموضوع الأساسي للنقاش باختصار.

وإذا تمكن المدير من ملاحظة حصول الخروج عن موضوع النقاش يجب عليه بسرعة إعادة النقاش إلى موضوعه الرئيسي دون تشنج ودون أن يسبب الإحباط لأي مشترك في النقاش. ويمكن أن يطلب المدير من المشاركين الذين خرجوا عن موضوع النقاش بالعودة إلى نقاطهم لاحقاً بعد تغطية الموضوع الرئيسي للنقاش.

(ج) التدخل في النقاش

عندما يصل النقاش بين مشاركَيْن أو أكثر إلى طريق مسدود يحتاج هؤلاء إلى تدخل شخص ثالث يشجعهم على التوقف برهة وإعادة النظر في مواقعهم من منظور جديد. أو قد يتدخل المدير بالطلب من مشاركين آخرين التدخل في النقاش وإبداء وجهات نظرهم في موضوع الجدل وليس بطرح موضوع جديد يؤدي إلى بقاء النزاع كامناً بدلاً من حلّه.

ومن وقت لآخر يحاول أحد المشاركين في النقاش تغيير



موضوع النقاش تجنباً للجدل والنزاع لكن التدخل الجيد من جانب المدير يمنع حصول ذلك بحيث يكون دوره إبقاء الجدل ضمن ضوابط تسمح بحل المسألة المتنازع عليها وليس بتجنب المسألة كلياً. والخطوة التالية تكون تشجيع بقية المشاركين في النقاش على مناقشة المسألة المطروحة موضع الجدل باتجاه إيجاد حل لها.

قائمة مراجعة اليوم

- ماذا تعلّمت من مراقبتك لمحادثات معينة تُشدِّد على الإصغاء؟
- ماذا تعلّمت من مراقبتك لمحادثات معينة تُشدِّد على الكلام؟
- فكّر في مناسبة أَدَرْت فيها مناقشة أو محادثة معينة؟
- أوصف هذه المناسبة باختصار.
- هل كان لديك هدفاً معيناً شخصياً أو مهنياً من اتصالك مع الآخرين؟

- كيف كان معدل أداؤك من النواحي التالية:
  - ـ تناسق الكلام؟
  - ـ ملائمة الاتصال للظرف؟
  - ـ الانضباط الذاتي في الاتصال؟
- هل سبق وأَدَرْت نقاشاً ضمن مجموعة من الموظفين؟
- إذا حصل ذلك كيف كانت قدرتك على؟
  - ـ توجيه النقاش.
  - ـ تلخيص النقاش واختصاره.
  - ـ التدخل في النقاش.

اليوم الخامس
القدرة على صنع القرار الملائم

الخطوة الرابعة نحو الإدارة الناجحة هي مرحلة صنع القرار والقدرة على اتخاذه سواء كان المدير يتخذ قراراته بمفرده أو بالتعاون مع المجموعة من الضروري أن يرى المرؤوسون أو الأتباع أن مديرهم يتخذ قراراته بثقة نيابة عنهم. وعندما تكتمل مناقشة صنع القرار يشير المدير للآخرين بأنه قد حان الوقت لتنفيذ القرار. ويتم تحسين مهارات صنع القرار بالتركيز على المسائل التالية:

1 ـ تحديد الأولويات.
2 ـ وضع أهداف واضحة.
3 ـ مقاربة منهجية منظَّمة.

الأولويات

غالباً ما يُطْلب من المدراء صنع عدة قرارات في الوقت ذاته. ولأنه لا يمكن إعطاء الانتباه الكامل لكل مسألة أو قرار واحد في الوقت ذاته يصبح المدراء في هذه الحالة بحاجة للتنسيق وإدارة المعلومات بمهارة فائقة. كذلك يحصل بعض الارتباك لأن للكثير من القرارات مؤثرات غير مرئية على مسائل أخرى. ويجب

على صانع القرار تحديد مدى الترابط بين مسائل متعددة بغض النظر عن تقدير درجة أهميتها.

وهذا الأمر يتطلّب تحديد الأولويات وصنع القرارات المتعلقة بالمسائل الضاغطة أولا. وهذا أيضاً يتطلّب الانضباط لأنه يبدو أن بعض القرارات تتطلَّب انتباهاً فورياً ومع ذلك لا تُعْتبر ضاغطة أو مُلحّة أو ذات أهمية على المدى البعيد. من ناحية أخرى يتم إهمال بعض المسائل الحيوية حقاً بسبب عدم بروزها أو عدم وجود من يدفعها إلى الواجهة لجذب إنتباه المدير.

والأولويات لها خاصتين: خاصة الإلحاح وخاصة الأهمية ومهمة المدير هي تحديد الأولويات الملحة والمهمة والعمل عليها.

كذلك تحصل تعقيدات عندما تتجاوز أهمية الأولويات عدة نواح في العمل وبالتالي تفرض اتخاذ المزيد من القرارات. لكن الممارسة في هذا المضمار مع الزمن تجعل اتخاذ القرارات في هذه الحالة أمراً روتينياً.

وتبدأ عملية امتلاك المهارة في تحديد الأولويات بمعرفة كيفية التعرف على هذه الأولويات وتمييزها وعندها فقط يمكن للمدير إدارة مؤثراتها على مسائل أخرى متصلة بها. ويمكن أن يحصل ارتباك بسبب الطبيعة الملحَّة لبعض الأولويات التي تكون مهمة فقط على المدى القصير.

معياران لتحديد الأولويات

عند تحديد أولويات القرارات من المفيد تقسيم المسائل

المطروحة إلى: «مسائل مهمة مستقبلياً» و«مسائل مُلحّة حالياً» رغم أن بعض القرارات لا تلائم أي من هذين المعيارين وبعضها يلائمهما معاً. كذلك يمكن لبعض القرارات أن تكون مُلحّة ومهمة مستقبلياً في الوقت ذاته لأنها تُوفِّر أساساً لقرارات مستقبلية.



ويبدأ وضع الأولويات بدراسة كل القرارات المطلوبة حالياً من المدير ومجموعة الموظفين التابعين له، ويمكن وضع لائحة بهذه الأولويات تحضيراً لمناقشتها أمام المجموعة ككل أو لدراستها من جانب لجنة مصغرة.

مثلاً يمكن لمدير الحسابات في الشركة أن يراجع عدة قرارات مع إدارة الشركة فيما خص مصاريف تجديد مكاتب العمل، برامج العطل، مشاريع جديدة، وشؤون التأمين والضمان المقدمة من جانب مدير التوظيف في الشركة.. إلخ.

كل من هذه المسائل الأساسية تشمل مسائل فرعية تساهم

في إكمال المسألة الأساسية. ورغم ذلك يرغب مدير الشركة في تجنب اعتبار هذه المسائل الفرعية قبل تقييم مدى إلحاح وأهمية المسائل الأساسية. والمدة الزمنية المتوافرة لذلك محدودة ومن الضروري تحديد القرارات المُلحَّة والمهمة بسرعة. وهكذا يمكن استغلال هذا الوقت المحدود لصنع القرارات بتحديد الأولويات أولاً.

توضع لائحة بالمسائل الأساسية المذكورة ضمن جدول ليتم تقييمها بسرعة من حيث الإلحاح والأهمية وهذا الجدول (أنظر لاحقاً) يساعد على تنظيم وتقييم عملية صنع القرار للمسائل الفرعية أيضاً.

جدول الأولويات

المسائل الأساسية	عنصر الإلحاح الحالي	عنصر الأهمية المستقبلية
تجديد مكاتب العمل	كلا	كلا
برنامج العطل	نعم	كلا
مشاريع جديدة	نعم	نعم
التأمين والضمان	كلا	نعم

حسب هذا الجدول يظن المدير أن مسألة تجديد مكاتب العمل غير ملحة وغير مهمة على المدى البعيد رغم تخصيص الأموال سابقاً لهذا الغرض. والموظفون متحمسون لهذا التجديد لكنهم راضون بالمكاتب الحالية فضلاً عن أن الوقت غير ملائم لهذا التجديد بسبب ضغوط العمل.

أما بالنسبة لبرنامج العطل فيعتبر المدير أنها مسألة ملحة على المدى القصير بسبب رغبة الموظفين بالتخطيط لعطلتهم مع عائلاتهم. رغم ذلك لا ترتدي هذه المسألة أهمية مستقبلية بالنسبة للشركة طالما أن كل موظف له نسبة عادلة من العطل السنوية تأخذ في عين الاعتبار حاجات عائلته على المدى البعيد.

من ناحية أخرى مسألة المشاريع الجديدة ملحة وحسب بل مهمة أيضاً على المدى البعيد خاصة مع اكتمال إنجاز المشاريع القديمة والوصول إلى مرحلة تعيين المهام الجديدة بما يفسح المجال للتحضير المسبق لهذه المشاريع. وهذا القرار مهم للغاية لأنه يتطلب جدولة زمنية لها تأثير مباشرة على إنتاجية الشركة وموازنتها.

أما القرار الخاص بالتأمين والضمان فليس ملحاً رغم أهميته على المدى البعيد. ورغم أن الموظفين قد زودوا بكل المعلومات بهذا الشأن لكنهم لم يطلعوا عليها بعمق، وهذا الإطلاع ضروري لأن قرار التأمين والضمان يفرض على الشركة التزامات مالية لمدة غير محدودة. وليس من السهل اتخاذ قرار سريع بهذا الشأن ويمكن تأجيله إلى الشهر التالي.

بعد دراسة الأولويات يصبح واضحاً ضرورة توجيه الانتباه الأولي إلى مسألة المشاريع الجديدة لأن القرار بشأنها ملح ومهم. ولأن مسألة العطل ملحة يجب معالجتها بشكل فوري. وهكذا يمكن إكمال هاتين الأولويتين حالاً وبشكل منسَّق.



مقابل ذلك نجد أن تجديد مكاتب العمل له أولوية منخفضة من ناحية الإلحاح والأهمية ويجب تأخيره حتى إنجاز الأعمال الملحة ويجب الدفاع عن هذا التأجيل أمام الموظفين.

النشاط المطلوب

- ضع لائحة بالمسائل التي تتطلَّب منك إتخاذ قرارات.
- أي المسائل على اللائحة تعتبر مسائل فرعية ومتفرعة من مسائل أكبر؟
- ما هي المسائل الأساسية؟
- نظِّم اللائحة بحيث تبرز المسائل الأساسية وتضع المسائل الفرعية في الدرجة الثانية.

- لاحظ عما إذا كانت أي مهمة فرعية أو جزئية تساهم في إكمال أكثر من مسألة أساسية واحدة وضع علامة إلى جانب هذه المهام.
- تقييم المهام أو المسائل الأساسية على ورقة خاصة من حيث الإلحاح والأهمية كما هو مبين في الجدول السابق.

وضع أهداف واضحة

يسمح تحديد الأولويات للمدير بالتركيز على القرارات الملحة والمهمة أولاً، وتعتمد النتيجة الناجحة لهذه القرارات على وضع الأهداف الصحيحية لها. قد يبدو ذلك واضحاً من حيث أن الأولوية ذاتها تحدد الهدف ضمنياً، لكن غالباً ما تكون الأهداف في مرحلة تحديد الأولويات غامضة نسبياً وعامة جداً بحيث لا تعطينا اتجاهاً واضحاً.

وإذا أخذنا إحدى المسائل السابقة يمكن لمسألة تجديد مكاتب العمل أن تعكس عدة أهداف منها تجديد الطلاء أو تجديد الموكيت أو الأثاث أو الألوان أو التجديد الكلي والعام... إلخ

وهكذا فإن توضيح الهدف المطلوب من تجديد مكاتب العمل (مثل التهيؤ لتجهيزات الكترونية جديدة) مهم لتقييم الخيارات المتاحة. والأهداف الواضحة تسمح للجميع بالتكلم بلغة مشتركة في صنع القرار لأن الكثير من الوقت المخصص لصنع القرار يضيع بسبب النقص في وجود تفاهم مشترك بين الإداريين أنفسهم وبينهم وبين الموظفين عما هو مطلوب تحديداً. وهذا

يؤدي إلى طرح الخيارات ومناقشتها واختيارها أو رفضها بشكل عشوائي غير منظم بسبب عدم وضوح الهدف.

من ناحية أخرى وفي حال عرض الهدف النهائي بشكل واضح ومفهوم يمكن لصانع القرار عرض الخيارات المتاحة لإنجاز ذلك الهدف بشكل منظم ومدروس يؤدي إلى الاتفاق. والاتفاق على الأهداف يجعل اختيار الطريق إلى إنجازها أكثر سهولة لأن الهدف الواضح يعطي صانع القرار معياراً ومقياساً يقيس به كل الخيارات المتاحة أمامه. والخيار الذي يخدم إنجاز الهدف بأفضل شكل هو الخيار الملائم:

الهدف هو تسديد واقعي وعام لإنجاز ما.

وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الهدف إلى توضيح المتطلبات

والنتيجة المرغوبة لذلك القرار.

والأهداف المحددة تعطي وجهة محددة أو اتجاهاً محدداً لعملية صنع القرار. ورغم ذلك لا بد من الموازنة بين الحاجة لإنجاز حصيلة محددة والسلوك المرن في هذا الإنجاز فعلياً لأنه غالباً ما تعيق التوقعات الكبيرة أو الآمال الكبيرة نجاح هذا الإنجاز بسبب معايير الاختيار التي تكون جامدة في الأساس.

تحديد الأهداف

نقدم فيما يلي نماذج عن مسائل تجارية تتطلب اتخاذ قرارات ملائمة:

(أ) تحسن الصورة العامة للشركة.

(ب) تخفيض شكاوى الزبائن بنسبة 10 بالمئة.

(ت) شراء قطعة أرض جديدة محاذية لمقر الشركة.

هذه الأهداف مرتبة وفقاً لكمية التفاصيل التي تشتمل عليها. ورغم اختلافها عن بعضها لكن لكل منها ضرورة المرور بمراحل مختلفة في عملية صنع القرار.

(أ) الهدف الأول عام وإجمالي ويحدد نتيجة مرغوبة لعمل معين مما يسمح للمشاركين في صنع القرار بوضع خيارات متعددة متنوعة وبحيث يمكن دراسة كل خيار وحده منفرداً.

ومع متابعة نقاش الخيارات تتوضح المعالم أكثر لدى صانعي القرار بحيث يعرفون تماماً ما يجب إنجازه وبحيث تضيق دائرة الجدل وتشمل الخيارات المتعلقة بالصورة العامة للشركة.

- رعاية حفلات خيرية.
- تغطية صحافية شاملة لمشاريع الشركة.
- الاشتراك في مجالس إدارات الجامعات والمدارس.

ومع مناقشة هذه الخيارات الثلاثة يكتشف صانع القرار أو صانعو القرار التفسيرات المختلفة لمسألة تحسين الصورة العامة للشركة في المجتمع مما يسمح بتوضيح الهدف المرغوب منها والذي يتوقع أن يؤدي القرار المتخذ إلى إنجازه بالشكل الصحيح.

(ب) أما الهدف الثاني فهو أكثر تحدياً لأنه يشتمل على قياس محدد للهدف، وأي خيار أو رأي لا يفي بهذا المعيار

المحدد يكون غير نافع ويمكن حذفه من اللائحة دون نقاش. وهكذا وعندما يشتمل الهدف على قياسات محددة أو تفاصيل دقيقة، يجب أن توجد أسباب قوية تدعم هذه القياسات أو التفاصيل، لأن التفاصيل تعزز الهدف فقط إذا كانت صحيحة وقيّمة وضرورية. وإلا يجب استثناء الخيارات الجيدة التي لا تؤدي إلى الحصيلة المحددة سلفاً.

(ت) الهدف الثالث كثير التحديد وهو يحد من عملية صنع القرار في خيارات محدودة تفي بالمعايير المطلوبة. وهذا النوع من الأهداف صالح لصنع القرار في مسائل حددت حاجاتها مسبقاً وبالتالي تكون الخطوة التالية تحديد الخيارات المتعلقة «بكيفية التنفيذ» وليس بموضوع التنفيذ.

تحديد المقاصد

وضع الأهداف هو خطوة مهمة في عملية صنع القرار، ويمكن استعمال لائحة الأهداف أو تفاصيل الهدف لتوليد خيارات جديدة أو تضييق نطاق هذه الخيارات واستثناء الأقل ملاءمة بينها. ولدى تشكيل وصياغة الأهداف يجب على صانعي القرار توضيح ما يريدون إنجازه من خلال مناقشتهم لهذه الأهداف مع زملائهم ومرؤوسيهم. وكلما زادت أهمية القرار المتوجب اتخاذه تزداد كمية الوقت المطلوب لاتخاذ هذا القرار وعملية مناقشته. ويجب أن يدرك المشاركون في صنع القرار أنه يمكن تجنب سوء التفاهم عندما يدركون أن وضع الأهداف يخدم أغراض متعددة مختلفة في مراحل مختلفة من عملية صنع القرار.



المقاربة المنهجية لصنع القرار

تشتمل كل عمليات صنع القرار على المخاطر وأبرز هذه المخاطر هي اختيار القرار الخاطىء. ويمكن لقوى خفية وظروف غير متوقعة أن تلعب دوراً في إفساد أفضل القرارات. ورغم ذلك فإن الدراسة العميقة لكل المعلومات المتوافرة تؤدي إلى قرارات أكثر فعالية ونجاحاً.

اختبار الخيارات وامتحانها

أحد أساليب الصنع العقلاني للقرار يبدأ بتحليل عميق لكل الخيارات المتاحة، وهذه العملية تكشف الفوائد النسبية لكل خيار أو مسار عمل. وبعد تحديد الهدف المطلوب ـ أي النتيجة المرغوبة للقرار وما هو مطلوب أن يؤدي إليه ذلك القرار. تكون الخطوة التالية هي التمييز بين المتطلبات الثانوية لإنجاز الهدف، وهذا يعطينا وسيلة لقياس فوائد كل خيار من الخيارات المتاحة.

لنأخذ أحد الأمثلة على هذه المقاربة المنظمة واختبار الخيارات المتاحة والذي يتمثل باختيار مشروع انتاجي أو تجاري

جديد. وعادة توجد ضوابط حقيقية لتطبيق هذا المشروع من ناحية التوقيت والمدة الزمنية المطلوبة للتنفيذ ومن ناحية التكاليف ومن ناحية وسيلة التطبيق، وبعض المعايير هنا تكون مهمة إلى درجة أن الفشل في الحصول عليها قد يعني الغاء المشروع كلياً. وتنقسم متطلبات المشروع إلى متطلبات أولية تشمل المدة القصوى للمشروع وتكاليف المشروع والغاية من المشروع، وإلى متطلبات ثانوية تشمل مثلاً المكان المناسب للمشروع وأساليب تنفيذ المشروع ومجموعة الموظفين المطلوبين لتنفيذ المشروع... إلخ. ويمكن وضع جدول بالمتطلبات والخيارات المتاحة كما يلي:

	المشروع (أ)	المشروع (ب)	المشروع (ج)
- المتطلبات الأولية			
المدة الزمنية			
التكاليف			
الغاية من المشروع			
- المتطلبات الثانوية			
المكان المناسب			
أساليب التنفيذ			
عدد الموظفين			

قد تكون الغاية من المشروع زيادة أرباح الشركة وهذا يعني أن اختيار المشروع الملائم. يجب أن يستند إلى الربح الذي يمكن أن يحققه ضمن أهداف أخرى. والوضوح في هذه المرحلة الأولية من مقاصد صانعي القرار في الشركة يخفض احتمالات حصول أي ارتباك لاحقاً.



في هذا المثل توجد ثلاثة مشاريع محتملة كلها قابلة للتطبيق وفقاً لمتطلبات مختلفة مذكورة في الجدول ومقسمة إلى متطلبات أولية ومتطلبات ثانوية. ويجب تحديد أفضلية أي مشروع على المشروع الآخر من جانب المدير صانع القرار وتبرير هذه الأفضلية. ويمكن التعبير عن هذه الأفضلية بإعطاء علامات لكل مشروع تستند إلى تقييم متطلباته من جانب المدير والزملاء. وهنا يناقش صانعوا القرار أهمية كل من تلك المتطلبات بالنسبة للشركة وطبعاً تكون للمتطلبات الأولية أفضلية على المتطلبات الثانوية. ولكل مشروع أو خيار مثلاً 10 نقاط موزعة على متطلباته بحيث تتم في النهاية مقارنة مجموع نقاط كل مشروع مع المشروع الآخر، وأي مشروع يقترب من الرقم 10 أكثر من المشروع الآخر يكون هو المشروع المفضل. ويتم تحديد النقاط العائدة لكل من متطلبات المشروع بعد نقاش مستفيض مع الزملاء.



هذا الأسلوب مفيد عندما يقوم جدل في الشركة حول أكثر المشاريع نفعاً للشركة. وهنا يعمل المدير أولاً على توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ونقاط ملائمة كل مشروع مع هذه المتطلبات بما يتوافق مع أهداف الشركة. وهذا الأسلوب يعطي للنقاش بنية تنظيمية ويسمح للجميع بالتعبير عن وجهات نظرهم.

وهنا قد تكون بعض المتطلبات أكثر أهمية بالنسبة للشركة من متطلبات أخرى وهذا ما يحصل أكثر في مجال المتطلبات الثانوية وبالتالي يجب إعطاء وزن إضافي للمتطلبات المهمة بحيث يتم ضرب النقطة المعطاة بهذا الوزن للحصول على التقييم الصحيح الذي يعكس الأهمية. مثلاً يمكن إعطاء أهمية إضافية لعنصر التكاليف بما يتفوق على عنصر الغاية من المشروع وهكذا.

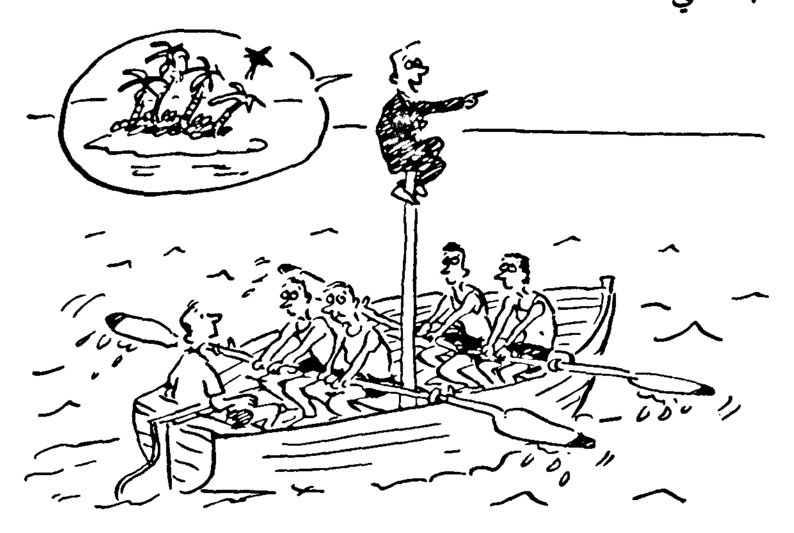
قائمة مراجعة اليوم

- فكّر في إحدى المناسبات التي اتخذت فيها قراراً.
- أوصف هذه المناسبة باختصار.
- هل كانت لديك فكرة واضحة عن الأولويات المتعلقة بذلك القرار؟
- هل حددت هذه الأولويات؟
- هل عملت على التمييز بين عنصر الإلحاح المرحلي وعنصر الأهمية البعيدة الأمد في قرارك؟
- هل كنت تفهم تماماً الغرض أو الهدف الذي يخدمه قرارك؟
- كيف يمكن تحسين هذا الفهم؟



اليوم السادس
وضع التصور المستقبلي

الرؤيا المستقبلية هي الضوء البعيد الذي يعطي اتجاهية لأي جهد، وعندما تكون هذه الرؤيا واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها وتحفِّز على الاهتمام بالجهد. وحتى عندما تكون التفاصيل غامضة أو غير واضحة فإن الرؤيا المستقبلية تعمل كمذكّر بأن الجهد المبذول ليس مجرد جهد روتيني وعادي خال من المعنى. والمدراء الذين يوفرون الرؤيا المستقبلية لأتباعهم ومرؤوسيهم يوحون بالعمل الشاق وعوائده بعيداً عن المردود المالي أو الاجتماعي.



وعندما يعبر المدير عن رؤياه المستقبلية بأسلوب يؤثر في أتباعه وزملائه فإنه بذلك يؤمِّن التزامهم بها لأن هذه الرؤيا توفر لهم هدفاً مشتركاً يؤدي إلى العمل الموحد. وهكذا فإن توفير الرؤيا المستقبلية هو الخطوة السادسة لنجاح الإدارة أو القيادة وهي من أهم الخطوات، وتشمل مواضيعها ما يلي:

1 ـ العلاقة بين الرؤيا والهدف.

2 ـ الصورة الإجمالية للرؤيا.

3 ـ تنظيم الرؤيا في إطار تطبيقي.

الرؤيا والهدف

ليس من السهل التعامل مع الأشخاص الذين يعملون برؤيا مستقبلية خاصة إذا كانت أفكارهم تختلف كثيراً عن الأفكار التقليدية بحيث يحكم عليهم الآخرون بأنهم معتوهون أو متحمسون زيادة عن اللزوم. ومن الصعب أن يتقبل بعض الموظفين الآراء



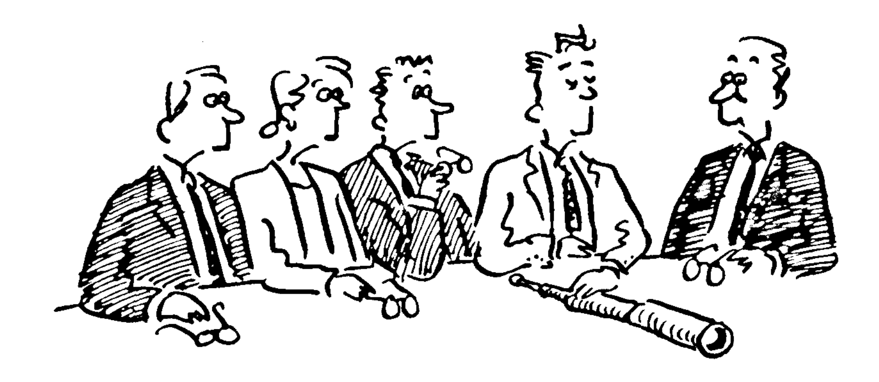
المتطرفة لمديرهم الذي غالباً ما تساهم رؤياه المستقبلية الطموحة في حصول تجاوب سلبي من جانب الآخرين وسلوك غريب للمدير.

ورغم ذلك فإن الرؤيا المستقبلية هي التي تميِّز المدير البارز والناجح عن سائر المدراء العاديين، لأن هذه الرؤيا تعطي القوة والثقة التي غالباً ما تنجح في إقناع الآخرين وتحثهم على العمل.

إذ عدنا لتعريف المدير الناجح يمكن أن نقول أن الإدارة الناجحة هي القدرة على عرض رؤيا مستقبلية ترغب الآخرين في الوصول إليها. وهذه الرؤيا تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الآخرين وتنظيم الموارد بفعالية.

من ناحية أخرى قد يكتفي المدير العادي بتقديم أفكار ومقترحات ومذكرات بدلاً من الرؤيا المستقبلية أو يمكنه أن يطلب ويلح ويقنع ويشجع الموظفين على التعاون. قد يؤدي هذا إلى درجة من النجاح لكن هذا المدير لا يصل إلى مستوى القيادة الفعالة دون الرؤيا المستقبلية.

وكل القياديين لديهم رؤيا مستقبلية وهم يخوضون المخاطر ويعرضون الأحلام ويستكشفون الاحتمالات ويدعون زملاءهم إلى مشاركتهم في رحلة عبر المجهول. مقابل ذلك نجد المدير العادي الذي يكتفي بالتقارير وتحليل المعلومات والاجتماعات الروتينية مع الموظفين. وهكذا يكون المدير القيادي مختلفاً عن المدير العادي وهذا الاختلاف يتلخص بالرؤيا المستقبلية.



النشاط المطلوب

- التفكير ملياً بكيفية تحقيق أقصى استغلال للطاقات المتوافرة شخصياً ومهنياً.
- التفكير في أي نشاط جديد يعزز الحياة الشخصية والمهنية.
- صياغة هذا التفكير في خطة.
- تحديد الهدف المستقبلي على الصعيدين الشخصي والمهني.
- التفكير في الظروف والأحوال والمشاريع التي تحقق ذلك الهدف.

يبدأ النشاط هنا بتطوير حِسّ الرؤيا المستقبلية عند المدير. وهذا يحصل عندما يبتعد الشخص في تفكيره عن الأمور الروتينية اليومية ويفتح بصره على الاحتمالات الجديدة. ويمكن امتلاك القدرة على الرؤيا أو التصور المستقبلي والحلم بالجديد بالممارسة والتمرين، وهذه القدرة تستحق الجهد لأنها تؤدي إلى امتلاك ميزة القيادة الناجحة أكثر مما تفعله إدارة الأمور الروتينية في العمل.

ولا يجب الاستخفاف بالرغبة في أن يكون مدير العمل ليس مجرد مدير إداري وحسب لأن ذلك يفرض عليه جهداً إضافياً ومتطلبات خطيرة. فالقيادة تتطلب درجة عالية من الالتزام الشخصي والتضحية بالكثير من الرغبات الذاتية.

ومن المهم أن تكون الرؤيا المستقبلية للمدير أو القائد مقبولة من الزملاء والمرؤوسين لأن العلاقة بين المدير الذي يملك هذه الرؤيا ومرؤوسيه هي أقوى من علاقة المدير العادي بمرؤوسيه. ويشعر المدير الذي يتحلّى برؤيا مستقبلية بواجب إضافي تجاه زملائه ومرؤوسيه.



الصورة الإجمالية

تعتمد الشجاعة في مواجهة الصعاب والاعتراضات على معرفة أن هذه الصعاب والاعتراضات تزول في النهاية. وهنا يجب

على المدير أن يؤمن بالحصيلة الإيجابية النهائية لكل نزاع أو أزمة أو تحد. والتفكير الإجمالي يسمح بهذا الإيمان وبإنجاز الحصيلة الإيجابية بصدقية، ويشير هذا التفكير إلى القدرة على الابتعاد عن تفاصيل الوضع الحالي لمعرفة أو لتصور كيف يمكن أن يلائم هذا الوضع الصورة الإجمالية. وبهذا يكتسب المدير أو القائد منظوراً جديداً يقوده إلى حلول جديدة لمشاكل مستعصية خاصة أن المشاكل والظروف ترتبط ببعضها البعض وتتوضح أكثر عند التفكير بالصورة الإجمالية للوضع مما يعطي للمدير بصيرة قوية وجديدة والقدرة على العثور على الحلول الجديدة.

مثلاً، يمكن النظر إلى الطلب من إحدى دوائر الشركة بتخفيض نفقاتها ضمن الصورة الإجمالية للوضع المالي للشركة الذي يُظْهر إمكانية تحقيق خسارة إجمالية في حال عدم تخفيض نفقات تلك الدائرة. وهذا يسهل التنفيذ على المدير ويسهل مناقشة الطلب مع الزملاء والمرؤوسين أكثر مما لو كان يستند التخفيض إلى الرغبة في الاستغناء عن بعض الموظفين مثلاً.

وهكذا فإن الصورة الإجمالية في هذه الحالة تبرز احتمالات الوصول إلى حصيلة إيجابية. وفي بعض الأحيان يمكن للتفكير الإجمالي أن يكشف وجود أخطار أو نقاط ضعف خفية لا تنكشف إلا بالصورة الإجمالية للوضع مما يدعو إلى العمل قبل تفاقم الصعوبات.

وتوفر الصورة الإجمالية نظرة إلى الشركة ككل بحيث تسقط الانقسامات السطحية.

النشاط المطلوب

1 ـ تركيز الانتباه على التفاعل الموجود ضمن الشركة بين الموظفين.

2 ـ وصف هذا التفاعل من خلال:

- الهدف منه أو الغرض منه.
- من حيث ما يمكن أن يكسبه الموظف أو يخسره بسبب هذا التفاعل.
- المشاعر السلبية والإيجابية الكامنة خلف التفاعل.
- حصيلة التفاعل.

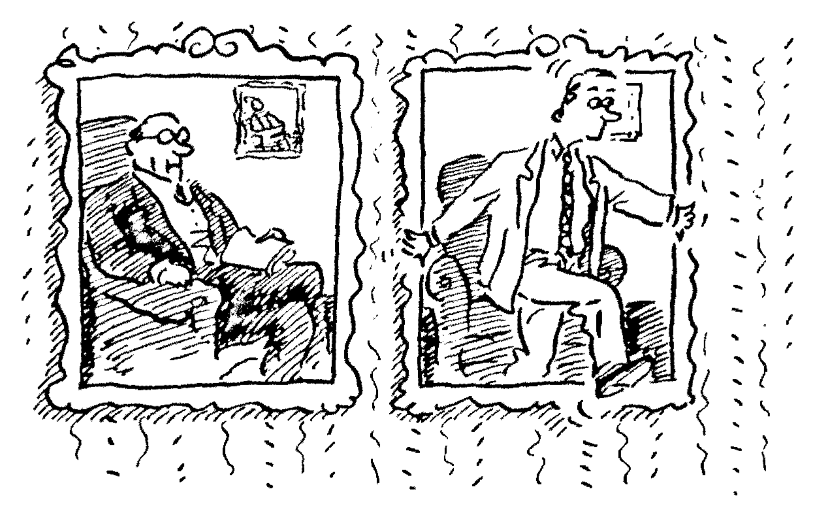
3 ـ متابعة سلوك الموظفين خلال التفاعل بينهم.

4 ـ هل هذا السلوك يساهم في الصورة الإجمالية للتفاعل المطلوب؟

الإطار التنفيذي للرؤيا المستقبلية

يشير هذا الإطار إلى إيجاد نظام محدد لهذه الرؤيا بحيث تتخذ بناءاً أو شكلاً تنفيذياً منظماً. وغالباً ما يشار إلى الإطار العام بأنه يعكس وجهة النظر الإجمالية شرط ألا يتصف بالجمود.

وكل شخص ينظر إلى العالم بإطاره الخاص بحيث يمكن لشخصين أن يفسّرا الظاهرة ذاتها بشكل مختلف الواحد عن الآخر. وهكذا يستند الإطار العام هذا إلى القيم الذاتية والخلفية الفكرية وطريقة فهم الأمور وهو يمكن أن يكون متغيراً رغم أن هذا التغيير يتطلب جهداً والتزاماً. والصورة الإجمالية التي تحدثنا عنها هي أحد نماذج الإطار العام للنظر في الأمور.



وتبديل المنظور العام هو أمر صحي ومبدع ويؤدي إلى أفكار خلاقة جديدة ومبتكرة. ويشمل هذا التبديل الخروج من الإطار القديم لإعادة النظر فيه وبالتالي فهم الأمور بطريقة جديدة وإطار جديد. والخطوة الأولى في هذا المجال هي تحديد الإطار الذي يلائم الوضع والذي يستند إلى تفسير الشخص لذلك الوضع وظروفه.

كل شخص يفسر ما يراه ويسمعه بطريقة خاصة وفريدة وفقاً لأولوياته ولأطره المرجعية. والمهم أن يعرف المدير هذه الحقيقة ويدرك أن تفسيره هو واحد فقط من عدة تفاسير محتملة أو ممكنة. والمدراء غير المستعدين لهذه النظرة يضعون القيود على أنفسهم بما يحد من قدراتهم الإدارية بحيث يمكن نعتهم بجمود التفكير وأحادية الذهن. والتحدي هنا هو أن يبطىء المدير عملية التفسير حتى الحصول على كل المعلومات والحقائق وتكوين نظرة جديد أو إطار جديد لما يراه ويسمعه.

النشاط المطلوب

- أنظر في إحدى المجلات حتى تصل إلى صورة تجذب انتباهك.
- بدون قراءة عنوان الصورة فسّر ما تراه.
- هذا التفسير هو إطار نظرتك إلى الصورة.
- أنظر إلى الصورة مرة أخرى وحاول أن تعثر على تفسير آخر لما تراه في الصورة.
- تصور حالة حية للصورة تعكس التعبير عن مشاعر مختلفة ودوافع ومقاصد مختلفة وعلاقات سلطوية مختلفة.
- هذا التصور الأخير هو إطار إعادة النظر في الصورة.

وإعادة النظر وبالتالي تكوين إطار جديد هي عملية قيّمة لكل المدراء، وهذه العملية تشجع على تطوير بصيرة ومرونة ذهنية ولها تطبيق مباشر في إطار عملية صنع الرؤيا المستقبلية. وعندما يتعلق الأفراد بإطار واحد لتفسيرهم لما يشاهدونه ويسمعونه يفقدون القدرة على صنع تلك الرؤيا المستقبلية. وهكذا تأتي إعادة النظر وإعادة تكوين الإطار لإيجاد احتمالات نتائج جديدة وأفكار جديدة. ولهذا يحتاج المدراء إلى هذه القدرة التي يمكن أن تحصل فقط إذا كانوا يتحلّون بذهن منفتح.

قائمة اليوم

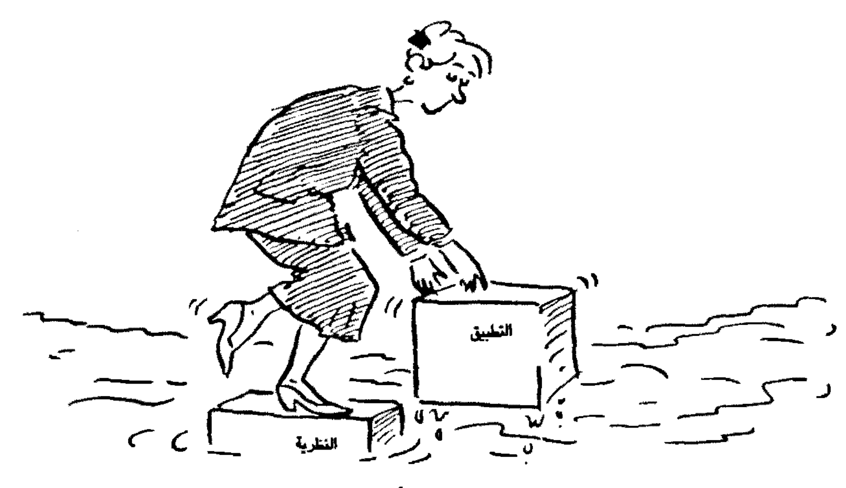
- فكر في أي حادثة كانت مهمة بالنسبة لك.
- ماذا كان تفسيرك لما حصل في تلك الحادثة.
- هل تفسر الحوادث عادة بهذه أو بتلك الطريقة؟
- هل يمكنك تلخيص عادات تفكيرك التي تتجاوب مع حادثة من هذا النوع وتؤدي إلى ذلك التفسير؟
- هل حاولت إيجاد تفسيرات أخرى لما حصل؟
- إذا لم يحصل ذلك حاول إعادة النظر في تفسيرك وتكوين إطار جديد.
- ما هي النتائج الإيجابية لإعادة النظر هذه؟

  ما هي الصورة الإجمالية لتلك الحادثة؟

اليوم السابع
تولي المسؤولية

الخطوة السابعة نحو الإدارة الناجحة تستند إلى المهارات والمعارف والخبرات التي تكتسبها من الكتاب ككل لأن كل خطوة سابقة تبرز موضوعاً مهماً في الإدارة والقيادة. وتشمل هذه إجراءات لتنمية الذات ووعي الذات، والعلاقات مع الزملاء والمرؤوسين وفهم دوافعهم ودوافع الآخرين، والاستعمال الصحيح للسلطة، ومهارات الاتصال مع الآخرين، وصنع القرار الملائم، وتكوين الرؤيا المستقبلية.

ويعني تحسين الأداء أن يُفرض على المدراء تولي مسؤولية تفكيرهم في كل من هذه المواضيع وبالتالي يصبحون مسؤولين عن تغيير سلوكهم بما يفرض ذلك التحسين. وتشدد نشاطات هذا اليوم على تقييم نقاط القوة والضعف في أداء المدير لكل من المواضيع الستة التي اشتمل عليها الكتاب. ومهمة تقييم الأداء هي تحديد الأخطاء أو النتائج السيئة للأداء وتحديد النجاحات أو النتائج الجيدة للأداء مما يوفر لنا معلومات تساعدنا على وضع خطة عمل لتطوير الإدارة.



اليوم الأول
تطوير وعي المدير لذاته

هنالك قيمة كبيرة في معرفة الأفراد لحدودهم أو قيود عملهم، وهذه المعرفة هي أساس تعلم المدير لكيفية تطوير قدراته بمهارات جديدة ومعارف جديدة وخبرات جديدة.

1 ـ راجع أداءك الإجمالي كمدير أو قائد.

2 ـ ركِّز على تذكر كيفية شروعك بالعمل كل يوم.

3 ـ ما هي الصفات أو المزايا التي تعبر عنها خلال عملك؟

4 ـ ما هو حجم الانتباه الذي توليه لتكوين علاقات إيجابية مع زملائك ومرؤوسيك؟

5 ـ حدد ثلاثة نقاط قوة في اتصالك مع هؤلاء.

6 ـ كيف يمكنك تطوير هذه النقاط والبناء عليها؟

7 ـ حدد ثلاث نقاط ضعف في سلوكك تجاه زملائك ومرؤوسيك.

8 ـ ما هي صفاتك التي تحتاج إلى تحسين وتطوير وذلك للتغلب على نقاط الضعف المذكورة؟

اليوم الثاني
فهم الآخرين

يعرف المدراء الناجحون كيفية مخاطبة حاجات الآخرين وآمالهم وأحلامهم بشكل مباشر. والتعرف على هذه الأمور واحترامها يوجد علاقة ولاء بين المدير والآخرين وثقة بينه وبين أتباعه ومرؤوسيه.

- راجع كيفية تماثلك مع زملائك ومرؤوسيك في العمل.
- ركز على تجاوب هؤلاء معك عندما تطلب منهم تنفيذ عمل معين.
- هل يعمل هؤلاء الزملاء والمرؤوسين كمجموعة واحدة غير متمايزة؟
- كيف يمكنك التعرف إلى نقاط الضعف والقوة عند كل شخص آخر؟
- حدد ثلاث نقاط قوة عندك في فهم أو طريقة فهمك للآخرين.
- كيف يمكنك تطوير هذه النقاط والبناء عليها؟
- حدد ثلاث نقاط ضعف في طريقة فهمك للآخرين.
- ماذا يتوجب عليك تغييره في نفسك لتحسين نقاط الضعف هذه؟

اليوم الثالث:
القوة والسلطة

المدراء يملكون السلطة والقوة والمسؤولية وهم بحاجة لممارسة هذه الجوانب في إدارتهم، فضلاً عن تمكين الزملاء والمرؤوسين من تولي المبادرة والمسؤولية أيضاً إلى جانبهم. ودعوة المدير للحصول على أسئلة وتعليقات المرؤوسين تتطلب ثقة بالنفس وهي أيضاً علامة على الإدارة القوية.

- فكّر في طريقة ممارستك للسلطة في عملك.
- ركّز على النشاطات التي ترتكز إلى تحملك لمسؤولياتها.
- هل أنت قادر على تمييز نوع السلطة المطلوبة لكل نشاط؟
- حدّد ثلاث نقاط قوة في ممارستك لسلطتك ومسؤولياتك.
- كيف يمكن البناء على هذه النقاط؟
- حدّد ثلاث نقاط قوة في أسلوب ممارستك للإدارة أو إدارتك للآخرين.
- ماذا يمكنك فعله لاختبار أي أسلوب آخر بشكل آمن؟

اليوم الرابع:
الاتصال مع الآخرين

مهارات الاتصال مع الآخرين نافعة في كل مجالات الحياة وليس فقط في تطوير الإدارة. وغالباً ما يعتبر البعض أن القدرة على الاتصال مع الآخرين هي أمر سهل بينما هي على كثير من

الصعوبة. فنجد مثلاً أنه حتى تبادل المعلومات مع الآخرين يمكن أن يؤدي إلى سوء تفاهم.

- فكّر في أدائك الإجمالي الخاص باتصالك مع الآخرين في عملك.
- ركّز على الاتصال مع الأشخاص الذين لا تعرفهم جيداً لأن هذا النوع من الاتصال هو الذي يتطلب المهارة.
- ما هي مجالات المهارة الاجتماعية التي تتطلب منك انتباهاً وما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتطوير هذه المهارات الاجتماعية؟
- حدد ثلاث نقاط قوة في قدرتك على الإصغاء للآخرين وثلاث نقاط قوة في قدرتك على عرض المعلومات للآخرين بالكلام.
- كيف يمكن تطوير هذه النقاط والبناء عليها؟
- حدد ثلاث نقاط ضعف في قدراتك على الإصغاء للآخرين وثلاث نقاط ضعف في قدراتك على عرض المعلومات لهم بالكلام.
- كيف يمكن تغيير هذا الضعف وتحسين الأداء؟

اليوم الخامس: صنع القرار الملائم

القدرة على اتخاذ القرار بحزم هي صنعة ضرورية لكل مدير. ومهارات صنع القرار مطلوبة لتحقيق الأداء الفعال وهي تتطلب القدرة على تمييز الأمور والحكم عليها لتحديد الأولويات ووضع الأهداف تحضيراً لصنع القرار الملائم.

- فكّر في كيفية صنعك لقراراتك في العمل.
- ركّز على قرار سبَّب أو أدى إلى صعوبات.
- هل استعملت مقاربة منهجية لاتخاذك للقرار المذكور ونقصد بذلك النظر في المعلومات بطريقة عقلانية أو اعتبار الأولويات ووضع الأهداف الواضحة؟
- هل كان الوصول إلى القرار ظرفياً أو عفوياً بحيث فرضته عليك الظروف.
- حدد ثلاث نقاط قوة في طريقة صنعك لقراراتك.
- كيف يمكن تطوير هذه النقاط والبناء عليها؟
- حدد ثلاث نقاط ضعف في طريقة صنعك لقراراتك.
- ما هي الأفعال المطلوبة لتحسين هذه النقاط؟

اليوم السادس:
تكوين الرؤيا المستقبلية

من الصعب امتلاك هذا الجانب من المهارة الإدارية ومع ذلك فهو يؤدي إلى عوائد كبيرة بحيث تحمل القدرة على تخيل الاحتمالات الجديدة وصنع الحلول الجديدة قيمة كبيرة. واقتراحي هو أنه بالممارسة الحازمة يمكن لأي شخص أن يتحلى بالرؤية المستقبلية الخلاقة.

- فكّر في أدائك كمدير في عملك.
- كم مرة تدعو فيها زملاءك بتقديم تعليقاتهم وآرائهم الجديدة؟
- هل تخصص كل وقتك في الإدارة على حل المشاكل المرحلية

ومعالجة الأمور الروتينية؟

- هل يمكنك تخصيص وقت لتكوين رؤيا مستقبلية في كل من حياتك الشخصية وحياتك المهنية؟
- كيف يمكنك العمل بنشاط لزيادة استغلالك لطاقاتك؟
- حدد ثلاث نقاط قوة في طريقة رؤيتك أو نظرتك الإجمالية لنشاط منفرد.
- كيف يمكن تطوير هذه النقاط والبناء عليها؟
- حدد ثلاث نقاط ضعف في أسلوب مراجعتك لحلول وأفكار جديدة.
- كيف يمكنك أن تكون خلاقاً في إدارتك؟

